

بنام خدا

طرح درس رهبری سازمانی^۱ - نسخه اول نیمسال اول سال تحصیلی ۱۴۰۵-۱۴۰۴ دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف

اهداف کلی درس

- افزایش دانش و توان تجزیه و تحلیل دانشجویان درباره برخی از حوزه‌های اصلی و رایج در رهبری سازمانی در سطوح فردی، گروهی، و سازمانی و کاربرد این نظریه‌ها در توسعه سازمانی؛
- افزایش قابلیت رهبری برخورد در دانشجویان برای تقویت نگرش‌ها و جهت‌گیری‌های مسئولانه به خود و دیگران در فرایند رهبری جمعی؛
- تقویت برخی از مولفه‌های کاراکتر و مهارت‌های رفتاری دانشجویان در زمینه‌های مرتبط؛
- آشنایی اولیه با مباحث رهبری سازمانی در محیط‌های پیچیده، مبهم و نامطمئن؛
- آشنایی اولیه با مباحث رهبری سازمانی در فضای دیجیتال.

مدرس: آقای سید بابک علوی

پست الکترونیک: sbalavi@sharif.edu - برای رفع اشکالات و ابهامات خود می‌توانید در بخش پیام‌های CW یا گروه الکترونیکی که تشکیل خواهیم داد سوالات خود را ارسال کنید.

دستیاران آموزشی: سرکار خانم هستی میقاتی و جناب آقایان امیرمهدی ترابی، ساسان زیلایی و علیرضا سامانی.

روش‌های آموزش و یادگیری در درس:

استفاده از روش‌های ارائه مطلب در جلسات کلاسی با محتوای نظری و مثال‌های کاربردی، تبادل نظر گروهی به صورت حضوری و الکترونیکی، تحلیل فیلم، تحلیل مطالعات موردی و انجام پروژه تیمی.

محتوا و زمانبندی ارائه درس:

جلسه	موضوع جلسه	منابع
۱	مقدمه و مرور اهداف درس	
۲	معرفی الگوهای کلان پیرامون مفهوم رهبری سازمانی (بخش اول): الف- فرایند رهبری سازمانی مبتنی بر سه نقش رهبر، پیرو و مولفه‌های موقعیتی؛ ب- فرایند رهبری سازمانی در قالب فرایندی جمعی مبتنی بر سه حوزه رهبری بر خود، رهبری سازمان و رهبری دیگران	• فصل ۱ کتاب یوکل • Reading^۲ : Crossan, M., Vera, D., & Nanjad, L. (۲۰۰۸). Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments. The Leadership Quarterly, ۱۹(۵), ۵۶۹-۵۸۱. • اسلایدهای درسی

^۱ این نسخه اولیه طرح درس به عنوان هدف گذاری اولیه است و ممکن است در ادامه، متناسب با پیشرفت موضوعات و مباحث کلاسی و یا هر نوع تغییر در شرایط برگزاری کلاس‌ها، تا حد اندکی تغییر کند.

^۲ مواردی که به صورت Reading مشخص شده‌اند منابع اصلی غیر از مطالب مرتبط در کتاب منبع درسی معرفی شده است که از دانشجویان عزیز انتظار می‌رود که حتما با دقت مطالعه نمایند.

• Kaiser, R. B. (۲۰۲۰). The best leaders are versatile ones. Harvard Business Review, ۱۴. • Kaiser, R. B., Sherman, R. A., & Hogan, R. (۲۰۲۳). it takes versatility to lead in a versatile world", Harvard Business Review • Reading ۲: Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (۲۰۰۱). The work of leadership. Harvard Business Review, ۷۹(۱۱).	۳ معرفی الگوهایی کلان پیرامون مفهوم رهبری سازمانی (بخش دوم): قلمروی رهبری سازمانی: «چه چیزی» رهبری می‌شود، در کنار «چگونه رهبری» انجام می‌شود؟
• فروم، اریک (۱۳۹۴). داشتن یا بودن. مترجم: اکبر تبریزی، تهران: انتشارات مروارید. • اسلایدهای درسی • Website: conscious.is • دثمر، چاپمن و وارنر (۱۴۰۰). رهبری از بالای خط. ترجمه عماد قائی و مرتضی خضری پور. انتشارات آریانا قلم.	۴ معرفی الگوهایی کلان پیرامون مفهوم رهبری سازمانی (بخش سوم): انواع ساختار وجودی رهبران سازمانی
• Reading ۳: Williams, O. F. (۲۰۱۴). CSR: Will it change the world? Hope for the future: An emerging logic in business practice. Journal of Corporate Citizenship, (۵۳), ۹-۲۶. • Mackey, J., Friedman, M., & Rodgers, T. J. (۲۰۰۵). Rethinking the social responsibility of business. Journal of Reason, ۱۰, ۱۵-۱۷. • بررسی سخنرانی جان مک کی (بنیانگذار Whole Food Market) در دانشگاه کالیفرنیا • بررسی سخنرانی سایمون سینک با عنوان: Start with why: How great leaders inspire actions?	۵ رهبری آگاهانه و معطوف به مأموریتی معنادار
TED Talk https://www.ted.com/talks/steve_jobs_how_to_live_before_you_die • Reading ۴: Shamir, B., & Eilam, G. (۲۰۰۵). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. The Leadership Quarterly, ۱۶(۳), ۳۹۵-۴۱۷. • علوی، سید بابک (۱۴۰۲). بازگشت به اصالت (ویرایش سوم) - بخش رویکرد داستان زندگی • Boaz, N & Ariel Fox, E. (۲۰۱۴). Change leader, change thyself. McKinsey Quarterly, March ۲۰۱۴, ۱-۱۱.	۶ استفاده از رویکرد داستان زندگی در توسعه خصوصیات رهبری سازمانی؛ بحث روی فیلم سخنرانی استیو جابز
Leader Character Framework https://www.ivey.uwo.ca/leadership/research-resources/leader-character-framework/ Reading ۵: Developing Leadership Character https://iveybusinessjournal.com/publication/developing-leadership-character/	۷ اخلاق فضیلت گرا، کاراکتر رهبری و رهبری اصیل

- Alavi, S. B. (۲۰۲۳). The Making of an Authentic Leader's Internalized Moral Perspective: The Role of Internalized Ethical Philosophies in the Development of Authentic Leaders' Moral Identity. <i>Journal of Business Ethics</i>, ۱-۱۶. - علوی، سید بابک (۱۴۰۲). بازگشت به اصالت (ویرایش سوم)		
Reading ۶: Gagne, M. & Deci, E. L. (۲۰۰۵). Self-determination theory and work motivation. <i>Journal of Organizational Behavior</i>, ۲۶ (۴). ۳۳۱-۳۶۲. - Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (۲۰۱۷). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. <i>Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior</i>, ۴, ۱۹-۴۳. - کتاب یوکل، صفحات ۱۴۰ تا ۱۴۲. - علوی، سید بابک (۱۳۹۷). بازگشت به اصالت (ویرایش سوم) - Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (۲۰۰۶). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. <i>Advances in experimental social psychology</i>, ۳۸, ۲۸۳-۳۵۷. - Alavi, S. B., & Gill, C. (۲۰۱۷). Leading Change Authentically: How Authentic Leaders Influence Follower Responses to Complex Change. <i>Journal of Leadership & Organizational Studies</i>, ۲۴(۲), ۱۵۷-۱۷۱. - علوی، سید بابک (۱۳۹۷). بازگشت به اصالت (ویرایش سوم)	۸ معرفی مولفه های اصلی نظریه خودتعیین گری و علت استفاده از این نظریه در مباحث رهبری سازمانی ۹ کیفیت انگیزش در نظریه خود تعیین گری ۱۰ کاربرد نظریه خودتعیین گری در رهبری سازمانی و در تبیین مفهوم اصالت و رهبری اصیل	
- کتاب یوکل فصل ۳ - Perspectives on effective leadership behavior - تحلیل فیلم ارکستر موسیقی https://www.ted.com/talks/itay_talgam_lead_like_the_great_conductors	۱۱ مروری کلی بر رفتارهای رهبری سازمانی: رفتارهای وظیفه محور، رابطه محور و تغییر محور	
- کتاب یوکل، فصل ۴ - Participative Leadership, Delegation, and Empowerment - Case study ۱: Echo Electronics - Case study ۲: Alvis Corporation - Yukl, Page ۵۱۵-۵۱۷	۱۲ رهبری مشارکتی: بخش اول ۱۳ رهبری مشارکتی: بخش دوم و مطالعه موردی ۱۴ برخی از اصول تفویض اختیار	
- کتاب یوکل، فصل ۸ - Early Contingency Theories of Effective Leadership - Case study ۳: Foreign Auto Shop - Yukl, Page ۲۲۸-۲۳۳	۱۵ نظریه های هرسی و بلانچارد و مسیر هدف و کاربردهای آنها ۱۶ مطالعه موردی نظریه های اقتضایی رهبری سازمانی	

• Reading ۷: Gabarro, John J., and John P. Kotter. "Managing Your Boss." Managing Up, ۲nd Edition (HBR Article Collection). Harvard Business Review ۸۵, no. ۵ (May ۲۰۰۷).	پیروی فعال چیست؟	۱۷
• کتاب یوکل، فصل ۹ • Charismatic & Transformational Leadership • تحلیل فیلم ویژگی های شرکتهای موفق • Reading ۸: Bass, B. M., & Steidmeier (۱۹۹۹). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. The Leadership Quarterly, ۱۰ (۲), ۱۸۱-۲۱۷. • Bekmirzaeva, M., Baek, Y., & Kim, E. S. (۲۰۲۵). How transformational leadership influences follower willingness to engage in pro-group unethical behavior. Journal of Managerial Psychology, ۱-۱۴. • Case study ۶: Astro Airlines, Yukl, Page ۵۲۶-۵۲۸.	رهبری کاریزماتیک، جنبه های مثبت و تاریک آن و معرفی رهبری تحول گرا	۱۸
	مطالعه موردی رهبری تحول گرا و کاریزماتیک	۱۹
• کتاب یوکل فصل ۷ • Power & Influence • Case study ۷: Restview Hospital • Yukl, Page ۵۱۹-۵۲۰.	۲۰ بحثی یکپارچه درباره رابطه بین کاراکتر و ساختارهای وجودی با مهارت های رهبری سازمانی	۲۰
	جنبه های سیاسی رهبری سازمانی	۲۱
	فلسفه های اخلاق و سیاست	۲۲
	مطالعه موردی جنبه های سیاسی رهبری سازمانی	۲۳
• کتاب یوکل، فصل ۱۰ • Leading Change in Organizations Kotter, J. R. (۲۰۰۷). Leading change – Why transformation efforts fail. Harvard Business Review, ۸۵(۱), ۹۶. • Qian, Y., & Daniels, T. D. (۲۰۰۸). A communication model of employee cynicism toward organizational change. Corporate Communications: An International Journal, ۱۳(۳), ۳۱۹-۳۳۲. • Alavi, S. B., & Gill, C. (۲۰۱۷). Leading Change Authentically: How Authentic Leaders Influence Follower Responses to Complex Change. Journal of Leadership & Organizational Studies, ۲۴(۲), ۱۵۷-۱۷۱. • Case study ۸: Ultimate Office Products • مطالعه موردی ۹: تغییر ساختار در شرکت شهاب	رهبری تغییر	۲۴
	رهبری تغییر ۲	۲۵
	رهبری تغییر ۲ و مطالعه موردی رهبری تغییر	۲۶

• کتاب یوکل فصل ۱۲ • Leadership in Teams and Decision Groups • Pearce, C. L. (۲۰۰۴). The future of shared leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work, Academy of Management Executive, ۱۸ (۱), p. ۴۷-۵۷. • Reading ۹: O'Toole, J., Galbraith, J., & Lawler, E. E. (۲۰۰۲). When two (or more) heads are better than one: The promise and pitfalls of shared leadership. California Management Review, ۴۴(۴), ۸۳-۶۵. • کتاب یوکل فصل ۱۳ • Strategic Leadership by Executives و Pages ۴۰۹-۴۱۳ • اسلایدهای درس	۲۷ رهبری سازمانی توزیع شده	
	۲۸ رهبری سازمانی توزیع شده (ادامه) و رهبری هیئت مدیره	
• Esenye, V. (۲۰۲۴). Evolving leadership theories: integrating contemporary theories for VUCA realities. <i>Administrative Sciences</i>, 14(۱), ۲۷۰. • https://www.aparat.com/v/dzv۲^cg • Reading ۱۰: Ey, P. E., Berka, G. C., & Doyle, L. (۲۰۲۱). Adaptive critical thinking for a VUCA world. <i>Organization Development Review</i>, 53(۲), ۴۴-۴۹.	۲۹ رهبری سازمانی در محیط VUCA	
• Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (۲۰۰۰). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. <i>The leadership quarterly</i>, ۱۱(۴), ۶۱۵-۶۶۸. • Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (۲۰۰۳). Adding the "E" to E-Leadership: How it may impact your leadership. <i>Organizational Dynamics</i>. • اسلاید های درس	۳۰ رهبری در فضای مجازی	

نحوه ارزیابی دانشجویان

امتحان پایان ترم از کل درس (لزوم کسب حداقل ۶ نمره) ۱۰ نمره
آزمون کوتاه (۳ مورد در حین ترم) ۶ نمره
پروژه تیمی درس ۴ نمره

فعالیت‌هایی برای تقویت یادگیری در حین ترم (بدون نمره!)

- تکمیل فرم‌های تاملات فردی (فرم در داخل گروه درس افزار موجود است)؛
- کار روی برخی تمرین‌هایی که در حین ترم معرفی می شود (۶ مورد)؛
- پاسخگویی به برخی از سوالاتی درباره مباحث و مطالعات موردی در داخل گروه الکترونیکی درس که از دانشجویان گرامی که با علاقه در حال تقویت نگرش و قابلیت های رهبری سازمانی هستند، طبیعتاً انتظار می رود که با مشارکت خود در گروه به سوالات پاسخ داده و در مباحث گروهی کلاس شرکت نمایند. متناسب با مباحث و پاسخ های مطرح شده، بازخورد لازم توسط استاد درس در گروه قرار داده می شود.
- مطالعه اولیه مباحث درس قبل از جلسات کلاسی و به خصوص آمادگی قبلی برای بحث مطالعه‌های موردی در کلاس.

پروژه ها

پروژه های تیمی درس با عضویت ۳ یا ۴ دانشجو در هر تیم که یکی از تم های زیر را می توانند داشته باشند:

- (۱) مصاحبه عمیق با حداقل ۶ مدیر ارشد سازمانی که به قابلیت های فعال کردن فرایندهای رهبری سازمانی معروف هستند و نیز افرادی مطلع از مسیر حرفه ای آنها که می توانند بخش های دیگری از تأثیرات آنها را بر سازمانشان توضیح دهند. در این پروژه بررسی کنید که «مسیر زندگی» آنها چگونه بوده است که این ویژگی ها را در آنها بوجود آورده است و چگونه تحت الشعاع عوامل محیطی قرار گرفته اند.
- (۲) بررسی پیمایشی وضعیت رهبری سازمانی در یک شرکت از طریق ترکیب مصاحبه با افراد مختلف در آن شرکت و توزیع پرسشنامه و ارائه پیشنهادهایی برای بهبود فرایند رهبری سازمانی در آن شرکت.
- (۳) بررسی مصاحبه های انجام شده با مدیران سازمان های ایرانی (حداقل ۶ نفر) در رسانه ها و تحلیل دقیق و سیستماتیک متن مصاحبه ها برای شناسایی خصوصیات رهبری سازمانی اثربخش؛
- (۴) مقاله ای با مرور پیشینه ادبیات (هر تیم سه نفره ۲۱ مقاله) درباره یکی از موضوعات رهبری سازمانی که هم جنبه نظری قوی و هم کاربرد جدی در سازمان های ایرانی داشته باشد و ارائه مدلی از مرور انجام شده؛
- (۵) تهیه سناریوی عمیق و تحلیلی برای تدوین متن یک بازی نقش مرتبط با رهبری سازمانی و اجرای نمایشی آن همراه با ضبط برای مقاصد آموزشی؛
- (۶) یا هر موضوع دیگری پس از توافق با استاد درس.

برای اینکه بر روی موضوع پروژه توافق شود، از طریق بازخورددهی روی گزارش پیشنهاد پروژه (دو صفحه با مهلت ۱۸ آبان) از نظرات اینجانب مطلع خواهید شد. در این گزارش لازم است که هدف/سوال اصلی پروژه، روش انجام کار و تقسیم کار بین اعضا را توضیح دهید. همچنین در میانه ترم (۲۵ آذر) گزارشی از پیشرفت پروژه نیاز به ارائه است که روی آن نیز بازخورد داده خواهد شد. انتظار می رود که در این مقطع تیم ها حدوداً در حال جمع آوری اطلاعات از شرکت ها یا تحلیل داده های ثانویه (مثلاً فیلم یا مصاحبه های منتشر شده از مدیران) باشند. ضمناً به هر تیم یکی از دستیاران آموزشی برای نظارت و به اشتراک گذاری تجارب تخصیص داده خواهد شد. در ابتدای تعریف پروژه و در میانه پروژه جلسات مستقیمی بین دستیاران آموزشی درس و هر یک از تیم ها به طور جداگانه تشکیل خواهد شد.

ساختار گزارش نهایی پروژه: مقدمه شامل سوال یا اهداف و طرح ضرورت و اهمیت آن، مرور ادبیات به عنوان پایه نظری پروژه، جمع بندی مقالات و چارچوب نظری، روش تحقیق (پرسشنامه و نمونه و یا مصاحبه و روش تحلیل داده ها و یا روش تحلیل فیلم ها)، یافته ها و تحلیل آنها و یا ارائه مدل جمع بندی از ادبیات، جمع بندی و نتیجه گیری. مهلت تحویل گزارش نهایی ساعت ۲۳:۰۰ روز جمعه ۲۴ بهمن است. لازم به تاکید است که با توجه به فشردگی ترم تحصیلی، پروژه های تیمی لازم است در اسرع وقت آغاز و در حین ترم با جدیت دنبال شوند.

یک نکته مهم اینکه انجام با کیفیت و فعالانه پروژه های تیمی را خود به عنوان فرصتی برای پرورش ویژگی ها و قابلیت های تعاملی در نظر بگیرید. در خلال انجام پروژه فرصت های زیادی برای تمرین مسئولیت پذیری و پاسخگویی، توجه به نیازهای اساسی جامعه در تعیین موضوع پروژه، قضاوت صحیح، تواضع برای یادگیری، کار تیمی و عاملیت در تعامل با دیگران و همچنین مدیریت تعاملات ایجاد می شود.

منابع اصلی

۱. Yukl, G. & Gardner, W. (۲۰۱۸). Leadership in Organizations (۹th edition). Pearson.

۲. Yukl, G. (۲۰۱۰). Leadership in Organizations (۷th edition). New York: Prentice Hall.

۳. سید بابک علوی (۱۴۰۲). بازگشت به اصالت؛ ضرورتی برای کار و رهبری سازمانی در عصر کنونی (ویرایش سوم). تهران: انتشارات لوح فکر.

قواعد استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی

- استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی به طور کلی در انجام فعالیت های کلاسی «صرفاً با هدف تقویت یادگیری مستقل شما» تشویق می شود.
- هوش مصنوعی باید فقط «ابزار» شما باشد و مسئولیت نهایی متون شما با خود شما است! از اینرو از این ابزارها به صورت «آگاهانه، منتقدانه و نوآورانه» استفاده کنید. استفاده مقلدانه و کپی کردن خروجی این نوع ابزارها هیچ کمکی به یادگیری شما نمی کند و به تدریج عاملیت شما را در تفکر مستقل از بین می برد.
- در تکالیف خود از کپی کردن خروجی های ابزارهای هوش مصنوعی پرهیز کنید. متون خود را به صورت متنی پیوسته و نه بولتی با کلام خودتان در عین منبع دهی مناسب بنویسید، هر چند ممکن است از خروجی این ابزارها به عنوان ورودی اولیه کار استفاده کنید.
- هر جایی که از ابزارهای هوش مصنوعی استفاده می کنید آنرا در متن خود در بخش پانویس یا در توضیحات انتهایی کاملاً شفاف و مشخص معلوم کنید. کاملاً توضیح دهید که چه کمکی از آن گرفته اید و چه ضرورتی داشته است. اگر متن غنی و مبتکرانه ای تحویل دهید و حتی از ابزارهای هوش مصنوعی به عنوان ورودی هم بهره برده باشید، ذکر نوع و ضرورت استفاده از این ابزارها برخورد حرفه ای شما را با موضوع نشان می دهد.
- تذکر: در جلسه آزمون نهایی (که به صورت کتاب و جزوه باز برگزار می شود) امکان استفاده از این ابزارها وجود ندارد و استفاده از آنها به هر شکلی ممنوع خواهد بود.

شرایط حضور در کلاس ها

- در زمان تعیین شده و سر وقت در کلاس حضور یابید. حضور شما در کلاس در صورتیکه به موقع باشد حتماً مؤثرتر خواهد بود.
- شب قبل کلاس اگر همگی به موقع بخوابیم، در حین کلاس ها آمادگی ذهنی و جسمی بهتری خواهیم داشت!
- لطفاً موبایل ها و سایر وسایلی که موجب پرتی حواس شما می شود را در زمان کلاس خاموش فرمایید.
- حتماً قبل از هر جلسه کلاسی مروری کلی بر محتوای درس و پاسخ به سؤالات درسی که برای شما از قبل ارسال می شود داشته باشید. توجه به این موضوع در این درس به طور خاص با توجه به ماهیت و هدف والای آن بسیار انتظار می رود.
- سعی نمایید در جلسات کلاسی به سه موضوع در هنگام طرح سؤال توجه فرمایید: (الف) در زمان تعیین شده توسط مدرس، سؤالاتی برای درک بهتر مطالب و روشن کردن زوایای پنهان مطالب درسی مطرح فرمایید، ضمن اینکه به محدودیت زمانی کلاس و چارچوب درس هم توجه فرمایید. (ب) به طور جدی سعی نمایید قبل از طرح سؤال خود مقداری تأمل کرده و درباره مفید بودن سؤال برای کلاس اطمینان نسبی حاصل فرمایید. (ج) سؤالات خود را با اولویت تکمیل نظرات قبلی و پاسخ به سؤالات قبلی مطرح فرمایید و برای طرح سؤالی در موضوعی جدید اطمینان حاصل کنید که بحث قبلی به پایان رسیده باشد.

با آرزوی موفقیت فراوان و ارزش آفرینی شما دانشجویان عزیز برای کشور عزیزمان