



انتشارات مهکامه

سمفونی مشارکت با ضرب پای مدیر

نویسندگان:

دکتر افسانه شفیعی

دکتر فائزه هدایت نظری

مهندس فرهاد صفدرپور



تهران ۱۴۰۳

فهرست نویسی پیش از انتشار

- سرشناسه : شفيعی، افسانه، ۱۳۵۷-
عنوان و نام پديدآور : سهم‌يک مشارکت با ضرب پای مدير/
نویسندگان افسانه شفيعی، فائزه هدايت نظری، فرهاد صفدرپور؛
ويراستار علمی رضا ویسی؛ ویراستار ادبی ساجده ملاعبدالی.
تهران: مهکامه، ۱۴۰۲.
مشخصات نشر :
مشخصات ظاهری : ۱۷۹ص: جدول، نمودار.
شابک : ۹۷۸-۶۲۲-۵۹۲۳-۳۷-۹
وضعیت فهرست نویسی : فیپا
یادداشت : کتابنامه.
یادداشت : نمایه.
موضوع : مدیریت -- مشارکت کارکنان
Management -- Employee participation
Organizational behavior رفتار سازمانی
Leadership رهبری
Personnel management کارکنان -- مدیریت
شناسه افزوده : هدايت نظری، فائزه، ۱۳۶۴-
شناسه افزوده : صفدرپور، فرهاد، ۱۳۶۰-
شناسه افزوده : ویسی، رضا، ۱۳۶۰-، ویراستار
رده بندی کنگره : HD۵۶۵۰
رده بندی دیویی : ۶۵۸/۳۱۵۲
شماره کتابشناسی ملی : ۹۶۳۵۸۶۸
اطلاعات رکورد کتابشناسی : فیپا



انتشارات موکامه

سمفونی مشارکت با ضرب پای مدیر

تدوین: محمد گان:

افسانه شفیع (عضو هیأت علمی مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی)
فائزه هدایت نظری (عضو هیأت علمی مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی)
فرهاد صفدرپور (مدیر پروژه بین‌المللی هوشمندسازی فرایندهای مدیریتی)

ویراستار علمی:

رضا ویسی

ویراستار ادبی:

ساجده ملاعبدالهی

تصویر تیترو:

مهدی کشاورز افشار

چاپ اول:

بهار ۱۴۰۳

تیراژ:

۳۰۰ نسخه

قیمت:

۱۶۵۰۰۰ ریال

شابک:

۹۷۸-۶۲۲-۵۹۲۳-۳۷-۹

«کلیه حقوق محفوظ و انحصار برای مؤلف است».

نشانی: تهران، خیابان انقلاب، خیابان فخر رازی، نرسیده به چهارراه

لبافی نژاد، کوچه انوری، پلاک ۸، طبقه دوم

تلفن: ۰۲۱-۶۶۹۶۱۵۰۹ / ۶۶۴۹۷۰۵۰





فهرست مطالب

پیشگفتار ۱۵

فصل اول: الگوهای نظری تحول سازمان ۱۸

۱-۱. تحول سازمانی ۲۰

۲-۱. الگوهای ناظر بر مدیریت تحول سازمان ۲۱

۱-۲-۱. الگوی سه مرحله‌ای تحول کرت لوبین ۲۲

۲-۲-۱. الگوی مدیریت تحول پژوهش عمل‌نگر ۲۵

۱-۲-۳. مدل دو مرحله‌ای زالتمن ۲۷

۱-۲-۴. مدل مراوده‌ای برنامه‌ریزی شده نات ۲۸

۳-۱. الگوهای ناظر بر ابعاد تحول سازمان ۳۰

۱-۳-۱. سه روش تغییر براساس نظری دسلر ۳۰

۱-۳-۲. الگوی اقتضایی لارنس و لورچ ۳۱

۱-۳-۳. مدل تحول شش بعدی ویس بورد ۳۳

۱-۳-۴. مدل تغییر جامع رالف کیلمن ۳۵

۱-۳-۵. مدل رهبری تحول‌آفرین بورک-لیتوین ۳۷

۱-۳-۶. مدل سیستمی تحول سازمانی ۳۹

۱-۳-۷. الگوی سه سطحی تغییر گالباردی ۴۱

۴-۱. جمع‌بندی ۴۲

۵-۱. منابع و مآخذ ۴۴

فصل دوم: انواع سبک‌های رهبری و جایگاه رهبری مشارکتی در آن ۴۶

۱-۲. انواع سبک‌های رهبری ۴۸

۱-۱-۲. اقتدارگرا ۴۹

۲-۱-۲. رهبری مشارکت جو ۵۱

الف. سبک رهبری سرعت‌سنج ۵۸

ب. سبک رهبری معامله‌گرانه ۶۰

ج. سبک رهبری پرورش‌گر (کوچینگ) ۶۳

د. سبک تحول‌آفرین ۶۵

ه. سبک رهبری کاریزماتیک (رویلر داز) ۶۷

و. سبک رهبری دموکراتیک ۷۰

۲-۱-۳. آزادمنش ۷۲

الف. سبک رهبری خدمتگزار ۷۲

ب. سبک رهبری تفویضی ۷۴

۲-۱-۴. جایگاه رهبری مشارکت جو در انواع سبک‌های رهبری ۷۷

۲-۲. مزایا و معایب ناظر بر افزایش درجه مشارکت در سبک رهبری ۷۸

۳-۲. جمع‌بندی ۸۰

۴-۲. منابع و مآخذ ۸۴

فصل سوم: انتخاب سبک رهبری سازمان از منظر نظریه‌های رهبری ۸۶

۱-۳. معرفی نظام تحلیلی مشخصه‌های مورد تأکید در انتخاب نوع رهبری ۸۹

۲-۳. نظریات مبتنی بر ویژگی‌های اختصاصی رهبر و قابل کاربرد در تمامی شرایط ۹۰

۳-۳	نظریات مبتنی بر ویژگی‌های رفتاری رهبر و قابل کاربرد در همه شرایط	۹۲
۳-۳-۱	مطالعات آیووا	۹۲
۳-۳-۲	مطالعات اوهایو (۱۹۴۵)	۹۵
۳-۳-۳	مطالعات میشیگان (۱۹۴۷)	۹۷
۳-۳-۴	نظریه X و نظریه Y (۱۹۶۰)	۹۹
۳-۳-۵	شبکه رفتار مدیر (۱۹۵۸)	۱۰۱
۳-۳-۶	شبکه مدیریتی (۱۹۶۴)	۱۰۵
۳-۴	نظریه‌های اقتضایی رهبری	۱۱۱
۳-۴-۱	نظریه سه بعدی ردین (۱۹۸۳)	۱۱۱
۳-۴-۲	نظریه‌های اقتضایی فیدل	۱۱۴
۳-۴-۳	نظریه موقعیتی	۱۱۷
۳-۴-۴	نظریه مسیر-هدف	۱۲۰
۳-۴-۵	مدل تصمیم هنجاری	۱۲۳
۳-۴-۶	نظریه رابطه‌ای رهبری	۱۲۵
۳-۴-۷	نظریه تحول‌گرا در رهبری	۱۲۸
۳-۵	جمع‌بندی	۱۳۴
۳-۶	منابع و مآخذ	۱۳۶

فصل چهارم:

۳۸۱	پیاده‌سازی رهبری مشارکتی در سازمان از رویکرد محدود تا بسیط	۱۳۸
۴-۱	روش‌های پیاده‌سازی رهبری مشارکتی در رویکرد محدود	۱۴۰
۴-۱-۱	مشارکت تصادفی	۱۴۲
۴-۱-۲	مشارکت موردی (نظرسنجی)	۱۴۳
۴-۱-۳	مشارکت تخصصی دارای حق رای (مستلزم اعمال نظرات)	۱۴۴

- ۴-۱-۴. مشارکت سلسله‌مراتبی ۱۴۴
- ۴-۱-۵. تیم‌های چند واحدی ۱۴۵
- ۴-۱-۶. مشارکت نمایندگان ۱۴۶
- ۴-۲. روش‌های پیاده‌سازی رهبری مشارکتی در رویکرد بسیط ۱۴۶
- ۴-۳. جمع‌بندی ۱۴۹
- ۴-۴. منابع و مآخذ ۱۵۰

فصل پنجم: تحول‌آفرینی سازمانی از طریق پیاده‌سازی رهبری مشارکتی ۱۵۲

- ۵-۱. انواع روش‌های عملیاتی مشارکت‌گیری در سازمان ۱۵۴
- ۵-۲. پیاده‌سازی رهبری مشارکتی در رویکرد محدود: اتکای صرف به جامعه داخل شرکت ۱۵۷
- ۵-۲-۱. درجه اجرای برنامه‌ها ۱۵۸
- ۵-۲-۲. فرم اجرا ۱۵۸
- ۵-۲-۳. قلمرو وظایف ۱۵۹
- ۵-۲-۴. محور فعالیت‌ها ۱۵۹
- ۵-۲-۵. پایه اقدامات ۱۵۹
- ۵-۲-۶. سطح مشارکت‌گیری ۱۶۲
- ۵-۳. پیاده‌سازی رهبری مشارکتی در رویکرد بسیط: استفاده از ظرفیت انسانی داخل و خارج از شرکت ۱۶۶
- ۵-۴. توانمندسازی پرسنل پیش‌شرط پیاده‌سازی رهبری مشارکتی ۱۶۸
- ۵-۵. جمع‌بندی ۱۷۰
- ۵-۶. منابع و مآخذ ۱۷۳



فهرست کتابها

- کادر ۱-۱. جایگاه تحول سازمانی در آینده مدل مدیریت تحول پژوهش عمل نگر ۲۷
- کادر ۱-۲. جایگاه تحول سازمانی در آینده مدل مدیریت تحول زالتمن ۲۸
- کادر ۱-۳. جایگاه تحول سازمانی در آینده مدل مدیریت تحول باک ۲۹
- کادر ۱-۴. جایگاه تحول سازمانی در آینده مدل دسلر ۳۱
- کادر ۱-۵. جایگاه تحول سازمانی در آینده مدل لارنس و لورچ ۳۳
- کادر ۱-۶. جایگاه تحول سازمانی در آینده مدل ویس بورد ۳۵
- کادر ۱-۷. جایگاه تحول سازمانی در آینده مدل رالف کیلمن ۳۶
- کادر ۱-۸. جایگاه تحول سازمانی در آینده مدل بورک-لیتوین ۳۹
- کادر ۱-۹. جایگاه تحول سازمانی در آینده مدل تغییر سیستمی ۴۰
- کادر ۱-۱۰. جایگاه تحول سازمانی در آینده مدل تغییر گالیاردی ۴۲
- کادر ۱-۲. مولفه‌های ناظر بر سبک رهبری خودکامه ۵۱
- کادر ۲-۲. مولفه‌های ناظر بر سبک رهبری بوروکراتیک ۵۴
- کادر ۲-۳. مولفه‌های ناظر بر سبک رهبری پدرانیه ۵۷
- کادر ۲-۴. مولفه‌های ناظر بر سبک رهبری سرعت سنج ۵۹
- کادر ۲-۵. مولفه‌های ناظر بر سبک رهبری معامله گرانه ۶۱
- کادر ۲-۶. مولفه‌های ناظر بر سبک رهبری پرورش گر ۶۴

- کادر ۲-۷. مولفه‌های ناظر بر سبک رهبری پرورش‌گر..... ۶۶
- کادر ۲-۸. مولفه‌های ناظر بر سبک رهبری رویاپرداز..... ۶۸
- کادر ۲-۹. مولفه‌های ناظر بر سبک رهبری دموکراتیک..... ۷۱
- کادر ۲-۱۰. مولفه‌های ناظر بر سبک رهبری خدمتگزار..... ۷۳
- کادر ۲-۱۱. مولفه‌های ناظر بر سبک رهبری تفویضی..... ۷۵
- کادر ۳-۱. ابعاد ناظر بر نظریه «خصایص رهبری» از منظر اهمیت انتخاب سبک رهبری..... ۹۲
- کادر ۲-۲. ابعاد ناظر بر مطالعات آیووا در خصوص انتخاب سبک رهبری..... ۹۴
- کادر ۳-۳. ابعاد ناظر بر مطالعات اوهایو در خصوص انتخاب سبک رهبری..... ۹۶
- کادر ۳-۴. ابعاد ناظر بر مطالعات میشیگان در خصوص انتخاب سبک رهبری..... ۹۸
- کادر ۳-۵. ابعاد ناظر بر نظریه مک‌گروگر در خصوص انتخاب سبک رهبری..... ۱۰۱
- کادر ۳-۶. ابعاد ناظر بر نظریه شبکه رفتار مدیر در خصوص انتخاب سبک رهبری..... ۱۰۵
- کادر ۳-۷. ابعاد ناظر بر نظریه شبکه مدیریتی در خصوص انتخاب سبک رهبری..... ۱۱۰
- کادر ۳-۸. ابعاد ناظر بر نظریه رهبری سه‌بعدی ردین..... ۱۱۳
- کادر ۳-۹. ابعاد ناظر بر نظریه رهبری فیدلر..... ۱۱۶
- کادر ۳-۱۰. ابعاد ناظر بر نظریه موقعیتی هرسی و بلنچارد..... ۱۱۹
- کادر ۳-۱۱. ابعاد ناظر بر نظریه مسیر-هدف..... ۱۲۲
- کادر ۳-۱۲. ابعاد ناظر بر نظریه رهبری هنجاری..... ۱۲۴
- کادر ۳-۱۳. ابعاد ناظر بر نظریه رابطه‌ای رهبری..... ۱۲۷
- کادر ۳-۱۴. ابعاد ناظر بر نظریه تحول‌گرا در رهبری..... ۱۳۲



فهرست جداول و اشکال

جدول ۳-۱. ماتریس مولفه‌های موثر بر انتخاب سبک رهبری	۹۰
جدول ۳-۲. جانمایی نظریه «خصایص رهبر» در ماتریس مولفه‌های موثر بر انتخاب سبک رهبری	۹۱
جدول ۳-۳. شبکه رفتار مدیر در انطباق با طیف سبک‌های مدیریتی	۱۰۳
جدول ۳-۴. جانمایی نظریه‌های رفتاری در ماتریس مولفه‌های موثر بر انتخاب سبک رهبری	۱۱۱
جدول ۳-۵. انواع کارکردهای سبک رهبری در الگوی فیدلر	۱۱۵
جدول ۳-۶. جانمایی نظریه‌های سبک رهبری برحسب مولفه‌های موثر	۱۳۳
جدول ۴-۱. انواع روش‌های مشارکت‌گیری در امور مدیریت سازمان	۱۴۷
جدول ۵-۱. انواع روش‌های مشارکت‌گیری در سازمان و ملاحظات ناظر بر آن	۱۵۵
جدول ۵-۲. روش پیاده‌سازی رهبری مشارکتی در انواع سبک‌های مدیریتی با توجه به نوع رفتار و درجه بلوغ پرسنل	۱۶۰
جدول ۵-۳. سطح اجرای برنامه‌های رهبری مشارکتی برحسب زمان مورد نیاز جهت اجرا	۱۶۳
جدول ۴-۴. الگوی مدیریت مشارکتی در امور در واحدهای مختلف در یک شرکت فرضی	۱۶۴
جدول ۵-۵. پیشنهادات عملیاتی در راستای پیاده‌سازی رهبری مشارکتی در رویکرد بسیط در شرکت سازمان	۱۶۶

- شکل ۱-۱. سه مرحله تحول سازمانی در الگوی کرت لوین..... ۲۳
- شکل ۲-۱. الگوی ناهماهنگی شناختی و عوامل موثر بر تغییرات..... ۲۴
- شکل ۳-۱. الگوی مدیریت تحول پژوهش عمل نگر..... ۲۵
- شکل ۴-۱. الگوی مدیریت تحول پژوهش عمل نگر اصلاح شده..... ۲۶
- شکل ۵-۱. مدل شش عاملی تحول سازمانی ویس بورد..... ۳۴
- شکل ۶-۱. تحول سطح اول: عوامل موثر بر تغییرات تدریجی..... ۳۸
- شکل ۷-۱. تحول سطح دوم: عوامل موثر بر تغییرات تحول گرا..... ۳۸
- شکل ۸-۱. مدل تغییر سیستمی..... ۴۰
- شکل ۱-۲. انواع سبک‌های رهبری و اجزای زیرمجموعه..... ۴۹
- شکل ۲-۲. انواع سبک‌های رهبری برحسب جایگاه رهبری مشارکتی..... ۷۸
- شکل ۱-۳. ماتریس الگوهای مختلف رهبری در نظریه دو بُعدی اوهایو..... ۹۵
- شکل ۲-۳. ماتریس الگوهای مختلف رهبری در نظریه میشیگان..... ۹۷
- شکل ۳-۳. انواع سبک‌های رهبری در قالب شبکه مدیریتی (دو بُعدی) و انطباق آن با سبک‌های خودکامه، مشارکتی و آزادمنش..... ۱۰۶
- شکل ۴-۳. نظریه رهبری سه بُعدی ردین..... ۱۱۲
- شکل ۵-۳. نظریه موقعیتی رهبری..... ۱۱۷
- شکل ۶-۳. نظریه رهبری مسیر-هدف..... ۱۲۱
- شکل ۷-۳. مدل تصمیم‌گیری هنجاری ورووم، یئون و یاگو..... ۱۲۴
- شکل ۸-۳. طیف کامل مدل رهبری..... ۱۲۸
- شکل ۹-۳. جایگاه رهبری مشارکتی در میان انواع سبک‌های مدیریتی با توجه به مولفه‌های رفتاری و اقتضایی منتخب..... ۱۳۵
- شکل ۱-۴. انواع روش‌های پیاده‌سازی رهبری مشارکتی در سازمان: برش محدود..... ۱۴۱
- شکل ۲-۴. انواع روش‌های جمع‌سپاری و جایگاه رهبری مشارکتی در آن..... ۱۴۸
- شکل ۱-۵. ابعاد دخیل در تعیین الگوی مدیریت مشارکتی در سازمان..... ۱۵۸
- شکل ۲-۵. انواع حالات متصور در ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای نیروی انسانی به منظور بهره‌مندی در مدیریت مشارکتی..... ۱۶۸



پیشگفتار

تحول سازمان تلاشی است بلندمدت که از سوی رهبران و مدیران عالی سازمان در راستای اصلاح و بهبود وضعیت عملکرد فعلی و آتی سازمان در سطح فردی و گروهی صورت می‌گیرد. بدیهی است پیشروی به سوی تغییر هیچ‌گاه امری آسان نبوده است و تغییر در سازمان همواره اقدامی دشوار و همراه با مخاطره بوده است که می‌تواند با انواع چالش‌های فراوان از جمله مقاومت نیروهای درون سازمانی و برون‌سازمانی مواجهه است. در این میان یکی از دلایل اصلی شکست برنامه‌های تحول‌آفرین در سازمان عدم تعهد نیروهای درون سازمانی به ویژه مدیران و کارکنان سطوح عملیاتی است. این امر به ثمر رسیدن اهداف تحول در سازمان را با موانع بسیاری روبه‌رو می‌سازد.

با مطالعه بسیاری از نظریه‌ها و الگوهای حوزه تحول سازمانی میتوان دریافت برای مقابله با چالش‌های پیاده‌سازی تحول سازمانی نفوذ رهبران سازمانی (مدیران) بر پیروان ایشان (کارکنان) امری ضروری است و رهبری تحول‌آفرین باید بتواند در کارکنان انگیزه ایجاد نماید تا شرایط و مسائل مبتلابه سازمانی را از نگاهی نو و خلاقانه ببینند و درک نمایند و علاوه بر آن چشم‌اندازی آرمانی برای سازمان تصویر نمایند و این چشم‌انداز آتی را به بخشی از آمال و آرمان‌های نیروی انسانی سازمان بدل نمایند تا نسبت به تحقق آن و همگامی با تحولات سازمانی احساس تعلق خاطر کنند. از این‌رو برای به ثمر نشستن این وظیفه خطیر حرکت از رهبری آمرانه به سوی روش‌های رهبری مشارکتی امری لازم و ضروری می‌نماید تا با مشارکت همه جانبه کارکنان زمینه تحول سازمانی فراهم گردد.

با مطالعه سیر تحولات مبانی نظری حوزه مدیریت تحول و توسعه سازمان و به موازات آن مباحث سبک رهبری در مطالعات مدیریت تحول سازمان و رفتار سازمانی و سایر علوم مرتبط، می‌توان دریافت عمده پژوهش‌های صورت گرفته در این خصوص وسیع و مطوّل بوده است اما صرفاً بر بعد نظری تحول سازمان به لحاظ ابعاد تحول سازمان و عوامل رهبری تحول‌آفرین سازمانی متمرکز بوده‌اند و مطالعات پژوهشی با هدف کاربردی نمودن موضوع رهبری به‌ویژه رهبری مشارکتی و به منظور پیاده‌سازی گام به گام رهبری مشارکتی در مسیر تحول سازمانی چندان مد نظر قرار نگرفته است.

بدین‌رو، کتاب حاضر در پی آن است که بتواند تحول سازمانی را از منظر رهبری مشارکتی بررسی نموده و همچنین راهکارهای عملیاتی مقتضی را به

منظور پیاده‌سازی رهبری مشارکتی تحول‌آفرین در سازمان ارائه دهد. بر این اساس فصل اول کتاب به بررسی الگوهای نظری تحول سازمان می‌پردازد و در آن اهم الگوهای معرفی شده در خصوص تحول سازمان معرفی و بررسی می‌گردد. فصل دوم الگوهای نظری رهبری سازمان را مورد بررسی دقیق قرار می‌دهد و در آن ابعاد رهبری سازمان تجزیه و تحلیل می‌گردد. در فصل سوم کتاب حاضر به بررسی الگوی پیاده‌سازی رهبری مشارکتی از رویکرد محدود تا بسیط در سازمان همت گمارده شده است. پس از آن و در فصل چهارم تحول‌آفرینی سازمانی از طریق پیاده‌سازی رهبری مشارکتی مد نظر قرار داده شده است. نهایتاً در فصل پنجم پیش‌شرط‌ها و راهکارهای پیاده‌سازی تحول‌آفرینی سازمانی از منظر رهبری مشارکتی به تفصیل بحث و بیان شده است که وجه ممیزه این کتاب نسبت به سایر کتاب‌های انتشار یافته در این حوزه است و امید است با استمداد از راهکارهای بیان شده در کتاب حاضر سازمان‌های ایرانی بتوانند با تحول‌آفرینی موفق، پیشگام تحقق ارتقای وضعیت سودآوری و بهره‌وری در عرصه‌های اقتصادی و اجتماعی ملی و بین‌المللی باشند.

نویسندگان

بهار ۱۴۰۳