



ریاست جمهوری

سازمان اداری و استخدامی کشور

مرکز آموزش مدیریت دولتی

درسنامه

مدیریت مشارکتی با تأکید بر نظام پیشنهادها

مرکز آموزش مدیریت دولتی

مدیریت مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری استان خوزستان

ویرایش اول

پاییزه ۱۳۹۶

رسالة محمد

معرفی درسنامه

در اجرای ماده ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری^۱ و ماده ۲ آئین‌نامه اجرایی فصل نهم قانون مذکور^۲، «نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی» توسط معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور (وقت) به دستگاه‌های مشمول قانون مذکور ابلاغ شد^۳.

براساس بند ۵/۴ نظام مذکور، آموزش‌های مدیران به آموزش‌هایی اطلاق می‌شود که در راستای تعالی معنوی و حرفه‌ای مدیران در زمینه‌های بهبود نگرش و بصیرت‌افزایی و توسعه مهارت‌های انسانی، ادراکی و فنی در چارچوب «سامانه و برنامه آموزش مدیران» طراحی و اجرا می‌گردد.

هدف از طراحی و اجرای این دوره‌ها نیز، ارتقاء و تعالی معنوی و توسعه مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی مدیران و متناسب ساختن توانایی‌های آنان با پیشرفت دانش و فناوری در زمینه‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت، هدایت و ارزشیابی و نقش‌های مدیریتی و آماده ساختن مدیران حرفه‌ای و کارمندان برای پذیرش مسئولیت‌های جدید است.

به منظور تحقق اهداف پیش‌گفته، «سامانه و برنامه تربیت و آموزش مدیران»، مشتمل بر عناوین دوره‌های آموزشی مدیران سطوح مختلف، طراحی و طی بخشنامه شماره ۳۲۶۶۴/۹۰/۲۰۰ مورخ ۱۳۹۰/۱۲/۱۵ ابلاغ شد.

همچنین در راستای توسعه همکاری‌های فی‌مابین و در چارچوب مفاد خط‌مشی‌ها و ضوابط ناظر بر برنامه‌ریزی و اجرای مطلوب فعالیت‌ها و برنامه‌های آموزشی و پژوهشی سال ۱۳۹۵ مدیریت‌های مراکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها، موضوع بند ۶ ابلاغیه شماره ۱/۶۹۶۴ مورخ ۱۳۹۴/۱۲/۲۶، مبنی بر «مشارکت در تولید منابع علمی و درسنامه‌های آموزشی براساس استانداردهای مرکز»، مقرر گردید از ظرفیت‌های علمی موجود در استان‌ها برای تألیف و تدوین درسنامه‌های آموزشی دوره‌های مذکور استفاده شود.

درسنامه حاضر، به‌عنوان یکی از منابع آموزشی دوره «مدیریت مشارکتی با تأکید بر نظام پیشنهادها»، از مجموعه دوره‌های حین انتصاب مدیران سطح میانی است که براساس سرفصل‌های دوره و برای بهره‌برداری فراگیران، توسط «مدیریت مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری استان خوزستان» تدوین و ارائه شده است.

ضمن تشکر از تلاش‌های ارزشمند همکاران محترم مدیریت مذکور، با توجه به ضرورت بازنگری و انجام اصلاحات برای رفع اشکالات و رسیدن به مرحله کمال مطلوب، از همه استادان، صاحب‌نظران و فراگیران محترم تقاضا می‌شود با همکاری، راهنمایی و ارائه پیشنهادها و دیدگاه‌های خود، ما را در اصلاح این درسنامه و تدوین دیگر آثار موردنیاز کارمندان دولت یاری کنند.

مرکز آموزش مدیریت دولتی

۱. مصوب کمیسیون مشترک مجلس شورای اسلامی به تاریخ ۱۳۸۶/۰۷/۰۸.

۲. تصویب‌نامه شماره ۲۵۷۹/ت۴۳۹۱۶/ک مورخ ۱۳۸۹/۱/۱۰.

۳. بخشنامه شماره ۱۸۳۴/۲۰۰/۱ مورخ ۱۳۹۰/۱/۳۰.

مدیریت مشارکتی با تأکید بر نظام پیشنهادها

تألیف: کارگروه مدیریت (محمد اردشیری)

نظارت: مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری استان خوزستان

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت مشارکتی (با تأکید بر نظام پیشنهادات) تألیف: محمد اردشیری / زیرنظر مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری استان خوزستان / سازمان برنامه و بودجه استان خوزستان

مشخصات اثر: خوزستان / اهواز / ۱۳۹۵.

مشخصات ظاهری: ۹۵ صفحه

موضوع: مدیریت - مشارکت - نظام پیشنهادات

شناسه افزوده: ایران، سازمان برنامه و بودجه خوزستان، مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری

مرکز آموزش مدیریت دولتی

با سپاس از وجود مقدس اساتید گروه مدیریت که با راهنمایی‌های ارزنده شان ما را در تهیه این کتاب یاری نموده‌اند.

۱- سیروس داودی

۲- علیرضا اسکندری

۳- عبدالهادی فرخ تبار

۴- منصور یعقوبی نژاد

۵- رضا گلزار

۶- مریم فروتن منش

۷- و سپاس از آقای علی یاری به جهت ویراستاری این اثر علمی



فهرست مطالب

۹	پیشگفتار.....
۱۰	مقدمه.....
۱۱	فصل اول: مفاهیم، تعریف‌ها و ریشه‌های مدیریت مشارکتی.....
۱۲	اهداف یادگیری (رفتاری).....
۱۲	تعریف مدیریت.....
۱۲	تعریف مشارکت.....
۱۳	مبانی فکری مشارکت.....
۱۳	انواع مشارکت.....
۱۴	تعریف مدیریت مشارکتی.....
۱۶	سیر تکوین مدیریت مشارکتی.....
۱۷	نظریه‌ها و سبک‌های مدیریت مشارکتی.....
۱۷	نظریه کلاسیک در مورد سبک مدیریت مشارکتی.....
۱۸	دیدگاه‌های مدیریت مشارکتی.....
۱۸	نظریه کرت لوین درباره مدیریت مشارکتی.....
۱۸	نظریه مدیریت بر مبنای هدف.....
۱۹	نظریه تصمیم‌گیری.....
۲۰	نظریه دوره نوین درباره سبک مدیریت مشارکتی.....
۲۱	نظریه X و Y مک گریگور.....
۲۱	نظریه A و B گریس آرجریس.....
۲۱	نظام‌های مدیریت رنسیس لیکرت.....
۲۲	ویژگی‌های نظام مدیریت مشارکتی.....
۲۲	نظریه ساختن‌گرایی مبتنی بر مدیریت مشارکتی.....
۲۳	جایگاه، فواید و اهمیت رایزنی در اسلام.....
۲۳	اصل شورا و مشورت در امور در اسلام.....
۲۴	مدیریت مشارکتی از دیدگاه قرآن و اسلام.....
۲۶	فواید مشورت از دیدگاه نهج البلاغه.....
۲۷	فلسفه و مبانی نظری مدیریت مشارکتی.....
۲۹	مدل مفهومی ارائه پیشنهاد در ادارات و سازمان‌ها.....
۲۹	اجزای کلیدی برای مشارکت کارکنان.....
۳۰	ارزش‌های بنیادی مشارکت و نتایج آن.....
۳۱	نیروهایی که بر مشارکت اثر می‌گذارند.....
۳۱	درجه مشارکت.....
۳۲	سطوح مشارکت.....
۳۲	مدیریت مشارکتی در ایران.....
۳۴	چکیده.....
۳۵	سؤال‌های چهارگزینه‌ای.....

۳۷	سؤال‌های تشریحی
۳۸	فصل دوم: هدف‌ها و روش‌های مدیریت مشارکتی
۳۹	اهداف یادگیری (رفتاری)
۳۹	برنامه‌ها و فنون مدیریت مشارکتی
۳۹	نظام پیشنهادها در بخش دولتی ایران
۴۰	پدیدار شدن کارکنان دانشگر
۴۰	مزایای مشارکت
۴۱	پیامدهای مشارکت
۴۱	مؤلفه‌های مدیریت مشارکتی
۴۴	پیش‌نیازهای مشارکت
۴۵	چکیده
۴۶	سؤال‌های چهارگزینه‌ای
۴۸	سؤال‌های تشریحی
۴۹	فصل سوم: فرهنگ سازمانی و گسترش مدیریت مشارکتی
۵۰	اهداف یادگیری (رفتاری)
۵۰	فرهنگ سازمانی
۵۱	نقش و تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت مشارکتی
۵۴	ارزش‌ها و چشم‌اندازهای مدیریت مشارکتی در سازمان
۵۴	رویکردها و برنامه‌هایی برای مشارکت در سازمان
۵۵	چکیده
۵۶	سؤال‌های چهارگزینه‌ای
۵۸	سؤال‌های تشریحی
۵۹	فصل چهارم: مبانی، تعریف‌ها و ریشه‌های نظام پیشنهادها
۶۰	اهداف یادگیری (رفتاری)
۶۰	معرفی نظام پیشنهادها
۶۰	دلایل و مبانی نظری استقرار نظام پیشنهادها
۶۱	اهداف نظام پیشنهادها
۶۲	مبانی قانونی ناظر بر استقرار نظام پیشنهادها
۶۳	تاریخچه نظام پیشنهادها در ایران و جهان
۶۵	چکیده
۶۶	سؤال‌های چهارگزینه‌ای
۶۸	سؤال‌های تشریحی
۶۹	فصل پنجم: ارکان، ساختار و چگونگی اجرای نظام پیشنهادها
۷۰	اهداف یادگیری (رفتاری)
۷۰	ارکان و ساختار نظام پیشنهادها
۷۰	چگونگی اجرای نظام پیشنهادها
۷۰	تعیین کارگروه (کمیته) یا شورای نظام پیشنهادها
۷۱	روش بررسی پیشنهادها
۷۱	شرایط عمومی پذیرش پیشنهاد

۷۲	نتایج مورد انتظار از اجرای نظام پیشنهادها.....
۷۲	چکیده.....
۷۳	سؤال‌های چهار گزینه‌ای.....
۷۵	سؤال‌های تشریحی.....
۷۶	فصل ششم: راههای توسعه نظام پیشنهادها و مقابله با موانع اجرایی.....
۷۷	اهداف یادگیری (رفتاری).....
۷۷	پیش‌فرض‌های نادرست درباره مشارکت کارکنان.....
۷۸	موانع سازمانی.....
۷۹	موانع فرهنگی.....
۷۹	معایب و مشکلات اجرای روش‌های مدیریت مشارکتی.....
۸۰	موانع مشارکت از دیدگاه دانش مدیریت.....
۸۰	دلایل مشارکت نکردن کارکنان.....
۸۰	راههای مقابله با موانع اجرایی نظام پیشنهادها.....
۸۰	توسعه نظام پیشنهادها.....
۸۱	تعیین و پرداخت پاداش برای پیشنهاد دهندگان.....
۸۱	چکیده.....
۸۲	سؤال‌های چهار گزینه‌ای.....
۸۴	سؤال‌های تشریحی.....
۸۵	پاسخنامه سؤال‌های چهار گزینه‌ای.....
۸۶	منابع و مآخذ.....
۸۸	واژه‌نامه.....



پیشگفتار

امروزه شاهد تغییرات اساسی و سریع در جوامع و سازمان‌ها هستیم. این تغییرات در ابعاد مختلف فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، توانایی‌ها، تمایل انسان‌ها و تکنولوژی بوده و بر این اساس بر پویایی و حیات سازمانها تاثیر گذار است. محققان و مدیران ادارات و سازمان‌های پیشرفته به این نتیجه رسیده‌اند که مهم‌ترین عامل در رشد و توسعه سازمان‌ها، برنامه‌ریزی و بهبود توانایی‌های نیروی انسانی و توسعه فرهنگ جامعه و سازمان‌های آن است.

در همین راستا، مدیریت به شکل مشارکتی که در گذشته نه چندان دور اهمیت چندانی برای آن قایل نبودند، امروزه به عنوان مهم‌ترین عامل در سازمان‌ها و مجموعه مهارت‌های مدیران در نظر گرفته می‌شود. مدیریت مشارکتی در کشور جمهوری اسلامی ایران به لحاظ رشد و تعالی انسان‌ها و منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین هدف بر شمرده می‌شود و از اهمیت مضاعفی برخوردار است.

مجموعه حاضر دارای شش فصل با ساختاری معین می‌باشد و مهم‌ترین مباحث آن پیرامون مدیریت به شکل مشارکتی با تأکید بر نظام پیشنهادات می‌باشد. همان‌طور که ملاحظه می‌شود مدیریت مشارکتی دارای عناصری بوده که هر کدام از آنها در یکی از فصل‌های کتاب توضیح داده شده است.

گفتنی است؛ در تدوین آن تلاش بر آن بوده که ضمن به روز بودن موضوعات، مطالعه آن روان و آسان باشد. با امید به مفید بودن این اثر برای مدیران و کارکنان دستگاه‌های اجرایی از کلیه صاحب‌نظران استدعا دارم با ارائه نظریات و انتقادات سازنده مرا در جرح و تعدیل مطالب در چاپ‌های بعدی یاری فرمایند.

در آخر بر خود لازم می‌دانیم از کلیه کسانی که ما را در تهیه و تنظیم این مجموعه راهنمایی و تشویق نموده‌اند خاضعانه تشکر نماییم.

مقدمه

مشارکت از دیرباز با زندگی انسان پیوند داشته و همواره زیربنای زندگی اجتماعی و تمدن‌های کهن و نوین بشری بوده است. مشارکت کلید توسعه انسانی است و از عناصر اصلی توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورها محسوب می‌شود. بیشتر صاحب‌نظران عصر حاضر را عصر مدیریت و مدیریت مشارکتی را مدیریت روز خوانده و بر این باورند که دوران حاکمیت سبک‌های استبدادی و محافظه‌کارانه سپری شده و پیش‌بینی می‌کنند در آینده، سبک مدیریت مشارکتی بر سایر سبک‌های مدیریت غلبه خواهد کرد مدیریت مشارکتی، فلسفه نوینی است که با تأکید بر مشارکت کارکنان در اداره امور سازمان‌ها و اعتقاد به تعهد و شأن و منزلت منابع انسانی دستیابی به کیفیت برتر زندگی کاری را هدف خود قرار داده است. کیفیت زندگی کاری فرایندی است که طی آن سازمان با ایجاد سازوکارهای مناسب، در جهت پاسخگویی به کارکنان برمی‌آید تا زمینه مشارکت کامل آنها در اتخاذ تصمیماتی که زندگی شغلیشان را شکل می‌دهد فراهم گردد.

در دین مقدس اسلام مشورت و رایزنی یکی از سازوکارهای اساسی قرآنی است که برای هدایت زندگی مردم از سوی پروردگار سفارش شده و در زمان پیامبر اکرم (ص) به کاربرد راستین و عملی گذاشته شده است. مشورت و رایزنی در زمان حیات پربرکت پیامبر گرامی (ص) به صورت مستقیم میان مردم مسلمان مدینه و نظام حکومتی آن زمان رایج بوده و درباره امور زندگی، مردم با پیامبر و نیز پیامبر با یاران خود گفت و شنود می‌کردند و از برکات مشورت جمعی سود و بهره می‌گرفتند و مردمان را به پروردن و شکوفایی استعدادهای بالقوه هدایت می‌فرمودند و چاره‌ای مؤثر بر دشواری‌های زندگی پدید می‌آوردند. همچنین مشارکت در قانون اساسی و سایر قوانین جمهوری اسلامی ایران به دلیل اهمیت آن به دفعات مورد تأیید قرار گرفته است که به طور نمونه به اصل ششم، هفتم، یکصد، یکصد و چهارم، قانون اساسی و ماده صد و سی، صد و سی و یک و صد و چهل و نه قانون کار می‌توان اشاره کرد. مشارکت یک فرایند است که در آن باید افراد به صورت داوطلبانه در امور مربوطه دخالت کنند به شرطی که توان و انگیزه مناسب برای دخالت مؤثر را داشته باشند. مشارکت به موردی خاص اطلاق نمی‌شود بلکه مشارکت به مفهوم شرکت فعالانه انسان‌ها در تمامی ابعاد زندگی می‌باشد.

فصل اول

مفاهیم، تعریف‌ها و ریشه‌های

مدیریت مشارکتی

مرکز آموزش مدیریت دولتی

اهداف یادگیری (رفتاری)

شناخت ارزش‌های مشارکت و افراد موثر در مشارکت سازمان

- اولویت قرار دادن اهداف سازمانی بر اهداف شخصی در سازمان
- گسترش صداقت واقعی در امور سازمان بین مدیریت و کارکنان
- ایجاد خود درگیری ذهنی در کارکنان سازمان
- درگیری‌های ذهنی - یاری دادن و احساس مسئولیت بین کارکنان سازمان
- به کارگیری عملی آیه شریفه قرآن (و امرهم شوری بینهم)

تعریف مدیریت

از مدیریت تعریف‌های گوناگونی به دست داده شده است که هر یک بازتابنده دیدگاهی خاص است. جامع‌ترین تعاریف دانشمندان بر این نکته استوار است که مدیریت عبارت است از «هنر انجام دادن امور به وسیله دیگران با هماهنگ‌سازی و استفاده صحیح از منابع انسانی و مادی برای تحقق اهداف» (علاقه‌بند، ۱۳۸۵: ۱۰). آیت‌الله شهید مطهری مدیریت را این‌گونه تعریف کرده است: «فن بهتر بسیج کردن و بهتر سامان‌دادن و بهتر کنترل کردن نیروهای انسانی و به کار بردن آنها» (ابراهیمی، ۱۳۷۵: ۳۸). پژوهشگر دیگری منظور از مدیریت اسلامی را چنین تعریف کرده است: «تعالی دادن جمع و فرد از بعد مادی و معنوی به سوی واقع» (نصیری، ۱۳۸۸: ۴۰). از این رو، می‌توان گفت مدیریت، فرآیندی است که با آن کوشش‌های فردی و گروهی برای دستیابی به هدف‌های مشترک هماهنگ می‌شود.

تعریف مشارکت

مشارکت عبارت است از ایفای نقش از راه اظهار نظر، پیشنهاد دادن، تصمیم‌گیری و پذیرش مسئولیت در زمینه فعالیت‌های سازمان، انتخاب، نوع کار، بهبود و توسعه کار و توزیع دستاوردها. لامرز^۱ معتقد است مشارکت، مجموع شکل‌های اعمال قدرت توسط زیردستان است که از نظر آنان و سرپرستان‌شان مشروع جلوه می‌کند. کلارک^۲ و دیگران مشارکت را شامل هر فرآیندی می‌دانند که از طریق آن کارکنان سهمی در رسیدن به تصمیم‌های مدیریتی دارند. ساشکین^۳ نیز پیشنهاد می‌کند برای مشارکت؛ هدف‌گذاری، تصمیم‌گیری، حل مسأله و بهبود سازمانی در نظر گرفته شود. لاک^۴ و دیگران می‌گویند مشارکت، تصمیم‌گیری مشترک است؛ خواه بین یک مدیر و یک کارمند یا بین یک مدیر و گروهی از کارکنان باشد. سرانجام، پیترسون^۵ و مایو^۶ مشارکت را سیستمی از مدیریت می‌دانند که در آن افراد بر تصمیم‌های سازمانی اثر می‌گذارند.

چکیده نکته‌های کلیدی در دیدگاه‌های فلسفی مشارکت در جدول زیر آمده است:

1- lammers
2- clarcke
3- sashkyn
4- John Locke
5- Peterson
6- Elton Mayo

نکته‌های کلیدی در دیدگاه‌های فلسفی مشارکت				
ردیف	نظریهٔ دموکراتیک	نگرش انسانی	ابزار مدیریتی	دیدگاه ایدئولوژیکی
۱	دموکراسی کاری	رشد انسانی	کیفیت	امر اخلاقی
۲	برابری قدرت	نیازهای روحی و روانی	رضایت	اولویت سیاسی
۳	مسئولیت جمعی	کار با معنی	عملکرد	ارزش مذهبی
۴	جمع‌گرایی	بهداشت روانی	تعهد	تقاضای اجتماعی
۵	حقوق بشر	رشد انسانی	بهره‌وری	لحن جهانی

مبانی فکری مشارکت

مبانی فکری مدیریت مشارکتی را می‌توان در تئوری دموکراسی، تئوری سوسیالیستی و تئوری کلاسیک و انسان‌گرایان مدیریت یافت. یکی از ارکان اصلی تئوری دموکراسی این است: مشارکت مساوی تمام افراد در تمامی تصمیم‌گیری‌ها. فرض اصلی در این تئوری آن است که هنگامی که دانش تک تک افراد با هم ترکیب شود و از آن به طور جمعی و یک جا استفاده شود، انسان می‌تواند با خردمندی و هوشیاری بیشتری تصمیم بگیرد. در مکتب سوسیالیسم، موضوع مشارکت، در یک چارچوب وسیع‌تر، روش و ترفندی است در مبارزه طبقه کارگر علیه کارفرما.

با مقایسه تئوری‌های سوسیالیسم و انسان‌گرایان می‌توان گفت مشارکت از دیدگاه انسان‌گرایان همان توزیع قدرت در سازمان است و در واقع، به دنبال پشتیبانی از مشارکت در امور و رشد و تحوّل آنها در چارچوب سازمان است؛ در حالی که در مکتب سوسیالیسم، هدف از مشارکت کارمندان در تصمیم‌گیری می‌تواند به تعهد سازمانی بیشتری بینجامد. در مکتب نئوکلاسیک نیز مشارکت از عناصر اصلی سازمان و مدیریت است. این مکتب برای فعل و انفعالات گروهی اهمیت قائل است و تأکید آن بر مدیریت مشارکتی انکارناپذیر است (صادقی‌فرد و دیگران، ۱۳۸۲: ۵).

انواع مشارکت

در یک تقسیم‌بندی انواع مشارکت به صورت زیر تقسیم شده است:

مشارکت ابزاری: در این نوع مشارکت، انسان‌ها با ابزار برابرند. این نگرش بدون توجه به مبانی انسانی و فرهنگی افراد، به انسان تنها با دیدی اقتصادی و مادی نگاه می‌کند.

مشارکت تحمیل شده: در این نوع مشارکت که نخبگان جامعه و در سطوح سازمانی، مدیران ارشد آن را به کار می‌برند، افراد به صورت برنامه‌ریزی شده و هدایت شده در اداره امور سهم می‌شوند؛ روشی که در کشورهای سوسیالیستی مانند شوروی پیشین اعمال می‌شد و از آن به عنوان مشارکت تبعی یاد می‌کنند.

مشارکت توسعه‌ای: این نوع مشارکت فرآیندی است «اجتماعی، یک‌پارچه، جامع، پویا، هم‌بسته، مکمل، چندبعدی و چندفرهنگی»؛ به عبارت دیگر، مشارکت توسعه‌ای خواهان مشارکت همه افراد در ساماندهی جامعه است. در مشارکت توسعه‌ای به نیازهای والای انسانی توجه می‌شود (نیکوکار، ۱۳۸۳: ۶۸).

تعریف مدیریت مشارکتی

اگر مدیریت مشارکتی را به سان رهیافتی جامع برای جلب مشارکت فردی و گروهی کارکنان در جهت حل مسائل سازمان و بهبود مستمر در تمام ابعاد تعریف کنیم و بر این باور باشیم که مدیریت مشارکتی ارتباط دائم، متقابل و نزدیک بین مدیریت ارشد و کارکنان است می‌توان گفت:

مدیریت مشارکتی به معنای مشارکت افراد مناسب، در زمان مناسب و برای انجام کار مناسب است. بر پایه این تعریف، مشارکت کارکنان در کارهایی که به خود آنها مربوط می‌شود، مشارکتی داوطلبانه، ارادی و آگاهانه خواهد بود و این درگیری شخص را تشویق می‌کند تا به تحقق هدف‌های گروه کمک کند و در مسئولیت‌ها و پیامدهای آنها سهیم شود. مدیریت مشارکتی دو هدف عمده را دنبال می‌کند: نخست، ارج گذاشتن به ارزش‌های انسانی و به یاری طلبیدن افرادی که به نوعی با سازمان در ارتباطند. دوم، رسیدن به هدف‌های از پیش تعیین شده به کمک همین افراد. این هدف‌ها بر چند اصل اساسی استوارند:

۱. هر عضو سازمان جزئی از یک ماشین بزرگ نیست؛ بلکه انسانی برخوردار از قدرت تفکر، هوش و استعداد و تجربه‌های گران‌قدر است که هر گاه زمینه‌ها و شرایط مساعد فراهم شود، می‌تواند همه چیز را به نفع خود و سازمان خود تغییر دهد.
۲. هر کار لزوماً به بهترین و مفیدترین حالت ممکن انجام نمی‌شود و بی‌تردید می‌توان هر کار معین را به گونه‌ای بهتر انجام داد و بهبود مستمر در انجام کار (Continuous Improvement) به کمک اعضای مجموعه به صورت گروهی به سامان می‌رسد.
۳. مشارکت کارکنان کمک می‌کند تا مدیریت سازمان از بسیاری کارهای جزئی آسوده‌خاطر شود و به کارهای اساسی پردازد. چنانچه اجرای مدیریت مشارکتی و نظام‌های تشکیل‌دهنده آن با موفقیت همراه باشد، از مزایا و پیامدهایی چون بهبود روابط انسانی بین مدیریت و کارکنان، تقویت انگیزش در کارکنان، بهبود گردش کار در سازمان، بروز خلاقیت و نوآوری، تقلیل هزینه‌های تولید کالا و خدمات، افزایش احساس تعلق سازمانی در کارکنان و همسو شدن هدف‌های آنان با اهداف سازمان و در نهایت افزایش رضایت مشتری و به دست آوردن سهم بیشتر در بازار برخوردار خواهد بود.
- برای دستیابی به این مزایا باید ابتدا ویژگی‌های افراد مشارکت‌جو را بشناسیم که سلامت روانی و ادراکی و توانایی ایجاد اندیشه‌های بسیار با سرعت زیاد و ارائه آنها به افراد فرادست؛ ابتکار؛ توانایی ایجاد و ارائه پیشنهادها؛ جدید؛ استقلال رأی و قدرت داور؛ متفاوت بودن از همکاران در ارائه دیدگاه‌ها و اندیشه‌های نو و مسئولیت‌پذیری، از جمله مشخصات افراد مشارکت‌جو است. معمولاً چنین افرادی را می‌توان در سازمان‌هایی با ویژگی‌های زیر یافت:

۱. رقابت؛ در آنها رقابت کامل و فشرده است چرا که مشارکت در سازمانی تحقق می‌پذیرد که رقابت کامل بر آن حاکم باشد.
۲. دسترسی مدیران به دانش گسترده؛ مدیران سازمان‌های مشارکت‌جو بر این باورند که دانش در سطح سازمانشان به وفور پراکنده است و خود به راحتی می‌توانند اندیشه‌ها و دیدگاه‌های دیگران را مستقیم و بی‌واسطه دریافت کنند.
۳. احترام به افراد؛ کارکنان این سازمان‌ها بر این باورند که می‌توانند همگام با نیازهای سازمان رشد کنند.
۴. روابط دائمی و بلندمدت کارکنان و در نتیجه، برخورداری از امنیت شغلی از دیگر ویژگی‌های این سازمان‌هاست.
۵. استقبال مدیران از عامل تغییر؛ در این سازمان‌ها همه مدیران تغییر را به عنوان تنها عامل پایداری می‌دانند و با خشنودی از آن استقبال می‌کنند. طبیعی است در چنین سازمانی لازم نیست مدیر بخش زیادی از وقت خود را با اندیشه درباره چگونگی برخورد با تغییرات بگذرانند؛ زیرا همه به این باور رسیده‌اند که تغییر نوعی ارزش مثبت است.
۶. از ویژگی‌های سازمان مشارکت‌جو، ساختار متغیر و تعاملی آن است. در فعالیت‌های از پیش برنامه‌ریزی شده مناسب‌ترین ساختار، ساختار سنتی و مکانیکی است؛ اما در شرایط مشارکتی، ساختار پویا راهگشا تر است و نظام کنترلی کمتر برقرار می‌شود.

در چنین شرایطی افراد از آزادی عمل بیشتری برخوردارند؛ البته با این فرض که در سازمان تعادل و موازنه برقرار باشد؛ زیرا اعضای چنین سازمانی نه محیط کار خود را آشفته و پر هرج و مرج می‌خواهند که افراد به هر کاری دست بزنند و نه این که می‌خواهند کنترل مستقیم به گونه‌ای باشد که هیچ جرعه ذهنی متبلور نشود.

۷. انعطاف‌پذیری ویژگی دیگر این گونه سازمان‌هاست. در ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر و تحول‌گرا، تبادل اطلاعات به راحتی صورت می‌پذیرد و افراد در فرآیند تصمیم‌سازی مشارکت دارند.

گسترش فرهنگ مدیریت مشارکتی - به سان رویکردی نو و جامع به کل مجموعه - بخشی از هدف‌های بلندمدت مدیریت است که نظام‌های اجرایی آن را با توجه به شرایط خاص سازمان طراحی و اجرا می‌کنند و با جابجایی فرد یا بروز اتفاقی خاص، متوقف نمی‌شود.

یکی از عوامل اصلی و مؤثر در اجرای مدیریت مشارکتی، صداقت مدیریت است. کارکنان سازمان باید از صداقت مدیریت اطمینان کامل داشته باشند و به‌خوبی از دلایل آن آگاه باشند. در این صورت با مشارکت دادن کارکنان در امور سازمانی می‌توان نتایج و پیامدهای همه‌جانبه‌ای را برای سازمان و کارکنان آن فراهم آورد. در نظام مشارکت سازمانی، مدیران و کارکنان با یکدیگر تبادل نظر می‌کنند و همین امر محیطی دوستانه و توأم با اعتماد و اطمینان متقابل را در سازمان فراهم می‌سازد. کارکنان با مشارکت در کارها خود را در سود و زیان سازمان سهیم می‌دانند و همه تلاش خود را با کمک مدیران در جهت افزایش کارایی و اثربخشی سازمان به کار می‌گیرند.

در نظام مشارکت سازمانی، مدیران برای رسیدن به هدف‌هایشان با راه‌های پیشنهادی بسیاری از سوی کارکنان روبه‌رو می‌شوند که پس از ارزیابی آنها می‌توانند بهترین راه حل ممکن را برگزینند. نکته مهم در به کارگیری شیوه‌های مشارکتی، توجه به موانع و دشواری‌های فرا روی مدیران در سازمان‌هاست؛ زیرا با کسب آگاهی در زمینه‌های اجرایی و درک صحیح موانع، بهتر می‌توان به رویارویی با آنها پرداخت و در صورت تعامل با کارکنان بهتر می‌توان به این مهم دست یافت. روشن است که باید زمینه‌های لازم اقتصادی، فرهنگی، سیاسی، ساختاری و... را برای اجرای موفقیت‌آمیز این نظام فراهم کرد تا اجرای آن با بحران مواجه نشود.

اکنون مدیریت منابع انسانی شیوه‌های نوین مدیریت با محوریت انسان را اجرا می‌کند و به جای ساختارهای سنتی و خشک، ساختارهایی را توسعه می‌دهند که مشوق و توسعه‌دهنده نگرش‌های نوآوری، وظیفه‌ای و مشارکتی هستند. در واقع، سازمان‌ها با به کارگیری منابع مختلفی از قبیل منابع مالی و مادی و اطلاعاتی و انسانی در جهت تحقق اهداف و مقاصد خود حرکت می‌کنند. از این میان نیروهای انسانی مهم‌ترین منبعی است که همواره چرخ سازمان‌ها به دست آنان می‌چرخد و پیشرفت و تداوم سازمان‌ها به میزان توانمندی آنان بستگی دارد؛ به‌ویژه در محیط کسب و کار امروزی که رقابت روزافزونی بین شرکت‌ها و مؤسسه‌ها وجود دارد و کیفیت کالا و خدمات ارائه شده و جلب و حفظ مشتریان از اهمیتی خاص برخوردار است، همکاری و مشارکت کارکنان اهمیتی چشمگیر دارد. امروزه فعالیت‌های فردی نمی‌تواند کارساز باشد و افراد یک سازمان در قبال خود و کل افراد و اهداف سازمان مسئول‌اند؛ در واقع توانمندسازی بر آن است تا با ایجاد علاقه و انگیزش و آموزش، قابلیت‌ها و شایستگی‌های کارکنان را بیوراند و تحقق اهداف سازمان را بر عهده افراد توانمند بگذارد.

سازمان‌ها باید بقاء و بالندگی خود در فضای رقابتی جهان امروز که با تحولات و دگرگونی‌های شگفت‌انگیزی همراه است، خود را آماده کنند و این آمادگی معطوف به سرمایه‌های اصلی و ارزشمند سازمان یعنی نیروی انسانی سازمان است. باید افزود که فرآیند درگیری کارکنان در تصمیم‌های استراتژیک و تاکتیکی سازمان، به صورت رسمی، غیر رسمی، مستقیم، غیر مستقیم، با درجه، سطح و حدود مشخصی روی می‌دهد (والایی شریف، ۱۳۸۴: ۷).

سیر تکوین مدیریت مشارکتی

مشارکت، مفهومی قدیمی است که ریشه در اداره امور عمومی و افکار مذهبی دارد؛ برای مثال، در اسلام مشارکت بر مبنای مشورت و تحت عنوان «شورا» توجه شده است. قرآن کریم به طور صریح مدیران را مکلف می‌کند در اموری که نیاز به تحقیق و پژوهش دارد بر مبنای مشورت تصمیم‌گیری کنند.

مدیریت مشارکتی با وجود قدمت تاریخی، بعد از انقلاب صنعتی به صورت علمی مورد بررسی قرار گرفت. با پیدایش نظریه‌های کلاسیک، بر ساختار، تخصص‌گرایی، عقلایی بودن و نظم و ترتیب در سازمان‌ها تأکید شد (ویلسون و روزفولد، ۱۹۹۰: ۳۳-۳۴). تضادهایی که فلسفه کلاسیک با روح و روان انسانی داشت، موجب توجه بیشتر به روابط انسانی شد.

در سال ۱۹۷۲م. التون مایو^۱ و همکارانش سعی کردند بین شرایط کاری و بهره‌وری رابطه‌ای پیدا کنند (اوبرایان، ۱۹۸۴: ۲۱). این مطالعات بر حسب تضاد، اهمیت مدیریت مشارکتی را کشف کرد و رفته رفته با تأکید بر جنبه‌های اجتماعی گروه‌های کار، مکتب جدیدی با نام «روابط انسانی» پایه‌گذاری شد که بر آن بود مشارکت واقعی را تشویق کند.

مدیریت مشارکتی با کار اندیشمندانی چون آرجریس^۲ (۱۹۵۵م.)، لیکرت^۳ (۱۹۶۱م.)، هرزبرگ^۴ (۱۹۶۸م.) و لاولر^۵ (۱۹۸۶م.) رو به رشد گذاشت و تا به امروز، در شکل‌ها و عنوان‌های مختلف، مانند مدیریت بر مبنای هدف، نظام پیشنهادها، گروه‌های بهبود کیفیت و گروه‌های خودگردان محل توجه بوده است. امروزه، مدیریت مشارکتی یکی از عناصر تئوری نئوکلاسیک به شمار می‌رود. نظریه‌های سازمانی و مدیریتی مختلفی در طول سال‌ها با تأکید بر تصمیم‌گیری مشارکتی شکل گرفته‌اند که مهم‌ترین آنها مدیریت کیفیت فراگیر (گرانٹ^۶ و همکاران، ۱۹۹۲م.) یادگیری سازمانی (داگسون^۷، ۱۹۹۳م.) نظریه قدرت‌دهی (براون^۸ و لاولر، ۱۹۹۹م.) و دموکراسی صنعتی (دربر^۹، ۱۹۶۹م.) است.

یکی از نظام‌های مدیریتی پویا که نقش مهمی در توسعه منابع انسانی و در نتیجه فرآیند توسعه بانک دارد، نظام مدیریت مشارکتی است. این نظام مدیریتی، هم از چشم‌انداز نظری، هم از نظر عملی نظامی مطلوب و کارآمد شناخته می‌شود و هم‌اکنون در کشورهای پیشرفته و نیز در کشورهای در حال توسعه به طور کامل از آن بهره می‌برند. از آنجا که منابع انسانی از عوامل زیربنایی توسعه است و هرگونه توفیق در فرآیند توسعه پایدار یک سازمان به توسعه منابع انسانی وابسته است؛ اهمیت و ضرورت توجه به نظام‌های مدیریتی توسعه‌دهنده منابع انسانی آشکار می‌شود.

نظام مدیریت مشارکتی، نظام همکاری فکری و عملی همه اعضای یک سازمان با سطوح مختلف مدیریتی آن سازمان است. در این نظام، همه افراد سازمان، درباره روش‌های حل مسائل و ارتقای بهره‌وری سازمان، فعالانه می‌اندیشند و حاصل آن را در چهارچوب طرح و پیشنهاد به سازمان ارائه می‌کنند و سازمان نیز از نظام هم‌فکری و هم‌اندیشی برای رسیدن به اهداف سازمان بهره‌مند می‌شود. نظام مدیریتی به تعبیری در واقع نوعی نظام مدیریت شورایی با چهارچوب خاص خود است. در این نظام برای

1- Elton Mayo

2- Argyris

3- Likret

4- Herzberg

5- Lawer

6- Grant and etal

7- dogson

8- brown

9- derber

افکار و خلاقیت‌های همه اعضای سازمان ارزش شایسته قائل می‌شوند و در تصمیم‌گیری از آنها استفاده می‌شود. وجود و جریان این نظام، پیامدهایی مثبت و دلخواه در بر دارد و در مجموع، نقشی مهم در فرآیند توسعه منابع انسانی بازی می‌کند.

نظریه‌ها و سبک‌های مدیریت مشارکتی

یکی از مفاهیم بنیادین سرآمدی هر سازمان، توسعه و مشارکت منابع انسانی یا موفقیت از طریق کارکنان است. منافع و اقتدار سازمان به کارکنان آن به عنوان ذی‌نفعان اصلی و کلیدی گره‌خورده است. مشارکت کارکنان مزیت‌های مهمی برای سازمان به ارمغان می‌آورد؛ از جمله: سهم شدن کارکنان در مالکیت اهداف سازمانی، همراهی کارکنانی متعهد، وفادار و راغب به کار، دستیابی به بیشینه سطح عملکرد. در این نوشتار مدیریت مشارکتی به عنوان ابزاری برای افزایش بهره‌وری و بهبود کیفیت زندگی کاری معرفی می‌شود.

تاکنون برداشت‌ها و تعریف‌های مختلفی از مشارکت به دست داده شده است؛ برای مثال، سازمان ملل متحد، مشارکت را دخالت و درگیر شدن افراد در فراگردهای اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی را که بر سرنوشت آنان اثر می‌گذارد، تعریف کرده است. در استاندارد (ایزو ۱۰۰۱۸) که سازمان بین‌المللی استاندارد آن را به عنوان خطوط راهنمای مدیریت کیفیت برای شایستگی و مشارکت کارکنان منتشر کرده است، مشارکت، تعامل و همکاری در تحقق اهداف مشترک تعریف شده است. می‌توان مدیریت مشارکتی را مشارکت افراد مناسب، در زمان مناسب و برای انجام کار مناسب دانست. جایگاه مدیریت مشارکتی در میان سبک‌های مدیریتی چگونه است؟

شیوه‌های مدیریت نظام آموزشی به طور بنیادی به نظریه سیاسی حاکم بر جامعه وابسته است و تنها هنگامی تغییر می‌کند که نگرش سیاسی دستخوش دگرگونی شود. از این رو، در کشورهایی که مفهوم مستبدانه حکومت مقبول است، زیاده، شیوه مدیریت در نظام آموزشی ویژگی‌های نظام مستبدانه را خواهد داشت و در کشورهایی که مفهوم مردمی حکومت کاربرد دارد، پیش‌بینی می‌شود به مشارکت مردم در امر رهبری و اداره نظام آموزشی توجه بیشتری خواهد شد.

نظریه کلاسیک در مورد سبک مدیریت مشارکتی

زمینه‌های اولیه مشارکت را در مطالعات کلاسیک و در صنعت، می‌توان در پژوهش‌های روتیزبرگر^۱، باولاس^۲ و کوچ^۳ جست‌وجو کرد. مدیریت کلاسیک در سه مسیر توسعه پیدا کرد: الف) مدیریت علمی، ب) مدیریت اداری، ج) مدیریت بوروکراسی

الف) مدیریت علمی

از این روش به منظور بهبود کارایی در سازمان استفاده می‌شود؛ مانند کارسنجی، حرکت‌سنجی، زمان‌سنجی. هدف فردریک تیلور^۴ یافتن راهی بود تا ضمن کاهش هزینه تولید و افزایش بازدهی و سود، دستمزد بیشتری به کارگران تعلق گیرد. تیلور افزایش بازدهی را در استفاده بهینه از ابزارآلات کار و صرف حداقل انرژی و زمان از جانب کارگر می‌دانست. مهم‌ترین خدمت این نظریه به دنیای مدیریت معرفی کردن راه‌های افزایش کارایی بود.

1- Rvtyrz Berger

2- boulas

3- Koch

4- Ferederick taylor

تیلور با ارائه اصول چهارگانه در کتاب اصول مدیریت علمی، می‌کوشد با افزایش کارایی منابع کارگر و کارفرما را تلفیق کند. به جز تئوری مدیریت علمی، در تئوری‌های بروکرایی و اداری نیز بر کارایی تأکید و عاملی مشترک بین کارگر و کارفرما دانسته شده است که به آشتی تضاد منافع آنها می‌انجامد (مدنی، ۷۰: ۸۷). مفهوم کارایی در مدیریت کلاسیک نسبت بازده به منابع مصرف شده است.

ب) مدیریت اداری

به عقیده وودروویلسن^۱ هدف اصلی علم مدیریت همانا کارایی است. در اصول ۱۴ گانه مدیریت هنری فایول^۲ به شماری از عوامل مدیریت مشارکتی از جمله: روحیه گروهی، روابط و رفتار دوستانه، ابتکار، همبستگی درجه تمرکز با شخصیت مدیر، قابلیت زیردستان و شرایط سازمان اشاره شده است. تیلور، به جلب همکاری افراد به جای آشفتگی حاصل از فردگرایی، تلاش به منظور ارتقای سطح رشد تمام کارکنان برای ترقی روزافزون خود و سازمان، توجه به انگیزه‌هایی از جمله سیستم‌های پاداش که از مفاهیم مدیریت مشارکتی است، اشاره کرده است (رضایی، ۷۸: ۸).

ج) مدیریت بوروکراسی

در نظریه بروکرایی ماکس وبر^۳، جامعه‌شناس آلمانی، نیز در قسمت ماهیت دوگانه بروکرایی چهار نوع سازمان را به وجود می‌آورد که نوع سوم آن سازمان حرفه‌ای است. در این نوع مدیریت، تخصص حرفه‌ای زیاد، بروکراتیک کم، تأکید بر تصمیم‌گیری اشتراکی بین مدیران و کارکنان تخصصی و صلاحیتشان، در تصمیم‌گیریهای مهم شرکت می‌کنند. (بنی‌هاشمی، ۷۷: ۱۲)

دیدگاه‌های مدیریت مشارکتی

نظریه کرت لوین^۴ درباره مدیریت مشارکتی

کرت لوین، بنیان‌گذار نظریه‌های پویایی گروهی، معتقد است هرگاه مردم در انجام امور مشارکت داشته باشند، اندازه مقاومت و ایستادگی آنان در برابر تغییر و دگرگونی و نوآفرینی کاهش می‌پذیرد و راه سازگاری پیش می‌گیرند. او بر این باور است که مشارکت کارکنان در کارگردانی، روحیه آنان را تقویت می‌کند و به کاهش میزان سرپرستی و نظارت بر آنان می‌انجامد (حنیفی، ۱۳۸۱: ۱۱-۱۲).

نظریه مدیریت بر مبنای هدف

این نظریه فرآیندی است که از طریق آن مدیران رده‌های بالا و پایین سازمان به طور مشترک هدف‌های سازمان، همچنین حدود و مسئولیت وظایف هر فرد بر اساس نتایج مورد انتظار تعیین می‌شود. این مفهوم بر فلسفه‌ای مدیریتی استوار است که بر یگانگی میان کنترل بیرونی (مدیران) و خودکنترلی (کارکنان) تأکید می‌کند (حنیفی، ۱۳۸۱: ۱۴).

1- Woodrow Wilson

2- Henri Fayol

3- Max weber

4- Kurt Lewin

نظریهٔ تصمیم‌گیری

این نظریه را مارچ^۱ و سایمون^۲ طرح کرده‌اند. نظریهٔ تصمیم‌گیری، با توجه به اهمیت تصمیم‌گیری عقلانی، مناسب‌ترین واحد تحلیل و مطالعه سازمان‌ها و رفتار سازمانی فرض شده است. آنها به ماهیت تصمیم فرد برای شرکت در فعالیت‌های سازمان اهمیت می‌دهند. از نظر آنها عقل انسانی در تصمیم‌گیری‌ها محدود است و تمام راه‌های ممکن به ذهنش نمی‌رسد (هرسی و بلاچارد، ۱۳۸۲: ۵۵).

رویکردهای سه‌گانه و متداول تصمیم‌سازی عبارتند از:

عقلانی و منطقی: این رویکرد شامل فرآیند مرحله به مرحله است، بر حقایق و دلایل تمرکز دارد.

شهودی: مدیرانی که از این رویکرد بهره می‌برند، از تحلیل‌های آماری و فرآیند منطقی پرهیز می‌کنند. این مدیران تصمیم‌سازان با شهامتی هستند که به احساس خود دربارهٔ موقعیت‌ها اعتماد می‌کنند. پیش‌داوری: مدیری که با اتکا به راه حل تصمیم می‌گیرد، رویکرد تصمیم‌گیری مبتنی بر پیش‌داوری را برگزیده است (امین شایان جهرمی، ۱۳۸۵:).

شبکهٔ توسعهٔ سازمانی بلیک^۳ و موتن^۴ این شبکه دو فرضیهٔ اساسی دربارهٔ رفتار مدیریت به دست می‌دهد: توجه به تولید، توجه به روابط؛ یعنی توجه به افراد که طیف گوناگونی از مسائل را مانند: ارزش‌های فردی، شرایط کاری خوب، میزان مشارکت و تعهد در تکمیل کار دربرمی‌گیرد. بلیک و موتن تنها یک راه موثر برای مدیریت سازمان پیشنهاد می‌کنند و آن هم روش مدیریت گروهی است (حنیفی، ۱۳۸۱: ۱۷).

نظریهٔ بهداشت، انگیزش «هرزبرگ» با توجه به این نظریه، برنامهٔ مشارکت کارکنان انگیزش باطنی کارکنان را در پی خواهد داشت؛ در نتیجه آنها فرصت‌هایی را برای رشد پذیرش مسئولیت و مشارکت بیشتر در امور پیدا می‌کنند (حنیفی، ۱۳۸۱: ۱۸).

نظریهٔ همکاری بارنارد^۵ مضمون اصلی این نظریه در تحلیل سازمان‌ها، همکاری و همیاری همهٔ اعضای سازمان در دستیابی به یک هدف مشترک است که به ارثهٔ نظریهٔ موازنهٔ تعادل انجامیده است. بارنارد به تفویض اختیار از پایین به بالا باور دارد (امین شایان جهرمی، ۱۳۸۱: ۳).

نظریهٔ روابط انسانی این نظریه را التون مایو^۶ طرح کرده است که به فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری در جریان امور باورمند بود. برابر این نظریه وظیفه رهبر، تحقق اهداف از طریق ایجاد تعاون و همکاری و همیاری در میان زیردستان است و لازمهٔ این امور مهم ایجاد روابط انسانی است (امین شایان جهرمی، ۱۳۸۱: ۵).

نظریهٔ تنبام^۷ و اشمیت^۸ در این نظریه که بر پیوستگی رفتار رهبر تأکید دارد، به دامنهٔ گسترده‌ای از سبک رهبری توجه می‌شود و مدیریت پیوستار دانسته می‌شود که در یک قطب آن رهبر وظیفه‌مدار و در قطب دیگر آن رهبر گروه‌مدار یا مشارکتی وجود دارد و آزادی عمل زیردستان مهم ارزیابی می‌شود (حنیفی، ۱۳۸۱: ۲۲).

- 1- March
- 2- Simon
- 3- Blake
- 4- Mouton
- 5- Barnard
- 6- Elton Mayo
- 7- Tanenbaum
- 8- Schmidt

نظریه مارشال ساشکین دانشمند علوم رفتاری، چنان به مشارکت پایبند است که بعد تازه‌ای به آن افزوده و معتقد است مشارکت کارکنان نه تنها کارساز است؛ بلکه به کاربردن آن از سوی مدیریت ضرورتی اخلاقی است (۲۱).

نظریه گریس آر جریس^۱ (بنیانگذار نظریه رشدیافتگی) وارن بنیس^۲ گفته است: «برای دستیابی به تعهد کارکنان در کار، خشنودی شغلی و بهره‌وری لازم، مشارکت کارکنان در تصمیمات، امری حیاتی و بنیادی است» (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۰).
نظریه ویلیام اوچی^۳ بنیان‌گذار مکتب مدیریت ژاپنی «Z» به مشارکت کارکنان امتیاز برجسته‌ای داده است. به نظر او حمایت از کارکنان در تمام دوران خدمت، ایجاد صمیمیت و تفاهم عمیق در میان آنها، شرکت‌جستن در تصمیم‌گیری، مسئولیت مشترک و خودداری از کنترل و نظارت نزدیک و مستقیم بر کار اعضای سازمان سبب می‌شود کارکنان، سازمان را متعلق به خود بدانند و صادقانه تمام نیروی فکری و توانایی‌های خود را به منظور بازدهی بیشتر به کار گیرند (حنیفی، ۱۳۸۱: ۲۷).

جمع‌بندی نظریه‌ها

حنیفی (۱۳۸۱: ۲۹) می‌گوید: مدیریت مشارکتی که برخاسته از نظریه‌های گوناگون است و از دهه‌ی ۵۰ میلادی به بعد، چندین نظریه‌پرداز به طور غیر مستقیم آن را طرح کرده‌اند. با تحول مسیر مدیریت، ساختار سلسله مراتب عمودی به سلسله مراتب افقی و سیستم کنترل بیرونی (مستقیم) به سیستم خودکار درونی (خودکارگردانی) و مانند آن تغییر کرده است. با خدشه‌دار شدن ساختار سلسله مراتبی که پایه و اساس سازمان‌های سنتی را تشکیل می‌داد، فاصله‌ی بین زبردست و بالادست کاهش یافت و مدیریت مشارکتی اعمال شد. امروزه مدیریت اثربخش در سازمان به اداره و رهبری هرچه بهتر نیروی انسانی بستگی دارد و بهره‌وری از استعدادها بالقوه منابع انسانی و ارج گذاشتن به اندیشه‌ی آنها، از طریق مشارکت در امور سازمان نه تنها باعث تقویت ابعاد روحی و پرورش شخصیت انسان می‌شود؛ بلکه به رفع مشکلات سازمان و بهبود مستمر بهره‌وری و کارایی و اثربخشی می‌انجامد. از دهه ۱۹۵۰م. ابتدا مؤسسه‌ی تاوی استاک^۴ درباره‌ی پنداره‌ی مشاوره اجتماعی صحبت کرد. در دهه ۱۹۶۰م. مدیریت مشارکتی در برنامه‌های رهبری و در دهه ۱۹۷۰م. «نظام‌های اجتماعی فنی» طرح شد.

امروزه با تجزیه و تحلیل کارشناسی، ابعاد مدیریت مشارکتی که اساس همه‌ی طرح‌واره‌ها یادشده است، روشن شده است. با این همه، ممکن است در آینده‌ای نه‌چندان دور، مدیریت مشارکتی تغییر نام دهد یا در پیوند با دیگر نظریه‌ها چشم‌اندازی دیگرگونه بیابد. باید توجه داشت که با طرح شدن یک نظریه‌ی تازه، نظریه‌های پیشین رد نمی‌شوند و همچنان جایگاه خاص خود را دارند. روشن است که تئوری‌های تازه، به اقتضای شرایط و مسائل دیگر، باید بر مبنای تئوری‌های قبلی (فرا تئوری) طرح شوند و به نیازهای زمان حال و شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و... پاسخ دهند تا سازمان رشد کند و انسان‌ها پرورده شوند؛ آن گونه که شایسته‌ی نظام انسان‌ها است (حنیفی، ۱۳۸۱: ۳۴).

نظریه‌ی دوره‌ی نوین درباره‌ی سبک مدیریت مشارکتی

نظریه‌ی نظام که آن را تئوری نوین نیز می‌نامند برای برطرف کردن نارسایی‌ها و یک‌سونگری‌ها و ریزبینی مکتب کلاسیک و نئوکلاسیک پدید آمد. در این تئوری سازمان به عنوان نظامی اجتماعی دانسته شد که حالت پویا دارد و پیوسته در حال تغییر و

1- Grace R. Grace

2- Warren Bennis

3- William Ouchi

4- Tawi Stock

تحول و تعامل با محیط است (جاسبی، ۶۸): همین عملکرد پویا ادامه حیات و بقای نظام را تضمین می‌کند. از دانشمندانی که توانسته‌اند بین نظریهٔ نئوکلاسیک و نوین پلی بزنند، می‌توان از داگلاس مک‌گریگور^۱، گریس آرجریس و نیسیس لیکرت یاد کرد.

نظریهٔ X و Y مک‌گریگور

مک‌گریگور در سال ۱۹۵۷م. از رفتار مدیران و ارتباط آن با چگونگی ادراک و دید آنها نسبت به اشخاص سخن گفته است (امیر کبیری، ۱۳۷۴: ۹۲). به نظر وی، اگر افراد از کار خود راضی باشند و به خواسته‌های خود برسند و به آنها مسئولیت‌هایی واگذار شود، سازمان به گونه‌ای مؤثر به هدف‌های خود خواهد رسید و اگر افراد استقلال بیشتری در کار پیدا کنند، در تصمیم‌گیری نقشی بزرگ‌تر خواهند داشت و با مدیریت روابط بهتری برقرار خواهند کرد. در تئوری Y مک‌گریگور، انسان به کار علاقه‌مند است. به باور این نظریه‌پرداز، می‌باید هر فرد در کار خود مسئولیت‌پذیر باشد و در تحقق هدف‌های سازمان از طریق مدیریت مشارکت‌جویانه خود را متعهد احساس نماید (بنی‌هاشمی، ۱۳۷۷: ۸) مک‌گریگور ویژگی سبک X را تأکید بر تمرکز و تصمیم‌گیری و کنترل منابع، توقع حصول نتایج کوتاه مدت، استفاده از منابع موجود با استفاده از مشوق‌های خارجی و رفع تضاد بین همکاران می‌داند. نوع نگرش X و Y مدیران مدیریت مشارکتی در سازمان را می‌تواند تحت تأثیر قرار دهد.

نظریهٔ A و B گریس آرجریس

بنا بر تحقیقات گریس آرجریس در آمریکا، بین نیازمندی‌های فرد در کامیابی او و خواسته‌های سلسله‌مراتب اداری ناسازی چشمگیری وجود دارد که در واقع کانون بحرانی سازمان به شمار می‌رود و آثار ناشی از این ناسازی به نظر وی به بروز پیامدهایی مانند بی‌علاقگی نسبت به کار یا بی‌اعتنایی و مداخله نکردن مثبت و سازنده در سطوح پایین‌تر، اعتماد نداشتن و نداشتن ابتکار و ناتوانی در پذیرش نظرهای تازه می‌انجامد (تهرانی، ۱۳۷۰: ۱۲۶). او همانند مک‌گریگور به این موضوع اهمیت می‌دهد که باید به موارد زیر توجه داشت:

- الف) به زیردستان استقلال بیشتری داده شود؛
- ب) آنان در تصمیم‌گیری مشارکت بیشتری داشته باشند؛
- ج) فرهنگ غیر رسمی سازمان تقویت شود؛
- د) وظیفهٔ رهبر ایجاد جو گرم، سازگار یا متجانس است؛
- ه) ایجاد هم‌سازی بین مقاصد فرد و سازمان.

نظام‌های مدیریت رنسیس لیکرت

یکی از نظریه‌های مهم رفتاری ارائه شده در مدیریت، سبک‌های مدیریتی لیکرت است. براساس این نظریه چهار سبک یا سیستم مدیریتی وجود دارد:

سبک نخست) مدیریت آمرانه: در این سبک، مدیریت ارشد تمامی تصمیمات را می‌گیرد. انگیزش با تهدید و ارباب الزام همراه است. ارتباطات از بالا به پایین و یک‌طرفه است. بازنگری، کنترل و نظارت متمرکز و بر عهدهٔ مدیر ارشد است. اعتماد و اطمینان مدیر به زیردست نزدیک به صفر است.

سبک دوم) مدیریت پدران: در این سبک، مدیر ارشد بیشترین تصمیمات را می‌گیرد. انگیزش براساس انگیزه‌های درونی و اقتصادی (تنبیه و پاداش) است. در بیشتر موارد، ارتباطات از بالا به پایین و یک‌طرفه است. اساس بازننگری، کنترل و نظارت بر عهده مدیر ارشد است. اعتماد و اطمینان به زیردست به صورت ارباب و رعیتی است.

سبک سوم) مدیریت مشاوره‌ای: در سبک مدیریت مشاوره‌ای برخی تصمیمات به افراد در سطوح پایین‌تر واگذار می‌شود. به گزارش پایگاه خبری آموزشی عصر بانک asrbank.ir انگیزش بر اساس انگیزه‌های درونی، اقتصادی و تمایلات فردی برای کسب تجربه‌های جدید است (تنبیه و پاداش بالقوه). ارتباطات از بالا به پایین و برعکس (دو طرفه) است. اساس بازننگری و کنترل و نظارت بر عهده مدیر ارشد است؛ اما نظرات افراد سطوح پایین‌تر را نیز جویا می‌شوند. میزان اعتماد و اطمینان به زیردست از طرف مدیر به نسبت خوب است.

سبک چهارم) مدیریت مشارکتی: در سبک مدیریت مشارکتی، تصمیم‌گیری در سراسر سازمان جاری است. انگیزش بر اساس پاداش‌های اقتصادی؛ ولی با مشارکت گروه ایجاد می‌شود (تنبیه و تشویق مورد توافق طرفین). ارتباطات در تمام جوانب عمودی و افقی وجود دارد. وظیفه بازننگری و کنترل بین سرپرستان و کارکنان توزیع می‌شود.

ویژگی‌های نظام مدیریت مشارکتی

۱. مدیریت مشارکتی از ویژگی‌های عصر فراصنعتی است.
۲. در فرآیند مدیریت مشارکتی، تمام نظام به عنوان گیرنده، آزادانه اطلاعات را می‌گیرد و حتی جریان تبدیل نظری اطلاعات و آگاهی را در بخش‌هایی از خود انجام می‌دهد و ضمن تبادل نظر در درون سیستم، اطلاعات را به هسته مدیریتی آن می‌رساند.
۳. هسته مدیریتی به دلیل ارتباط متقابل و دو سویه اطلاعات، اطلاعات پردازش‌نشده، اطلاعات پردازش‌شده و به آگاهی تبدیل شده را به آگاهی‌های نهایی تبدیل می‌کند و دوباره به نظام بر می‌گرداند.
۴. در نظام مدیریت مشارکتی، تصمیم‌گیری از راه روند دریافت پیشنهادها و انتخاب از سوی مدیر انجام می‌گیرد و کارکنان می‌توانند هم به صورت فردی و هم به صورت گروهی پیشنهادهای خود را بیان کنند.
۵. کارکنان آزاد هستند برای بهبود کارها و پیشرفت هدف‌های سازمان هر گونه پیشنهادی را به هر شکلی که مناسب می‌دانند ارائه دهند (بختیاری، ۱۳۷۸: ۳۵)

نظریه ساختن‌گرایی مبتنی بر مدیریت مشارکتی

این نظریه را نخستین بار حق‌نیا (۱۳۸۷ خورشیدی) برای بهبود وضعیت مدیریت مدارس طراحی کرد. در این نظریه، مدیران با بهره‌گیری از تجارب پیشین، شناخت خود را از جهان پیرامونش قادر می‌سازد تا مشارکت بین افراد را توسعه و بهبود سازد. مهم‌ترین هدف مدیریت مبتنی بر ساختن‌گرایی در مدیریت‌های آموزشی، حمایت از افراد و کارکنان و معلمان است تا آنها را متفکرانی خلاق و حل‌کننده مسائل محیط آموزشی تبدیل کند. مدیر باید اهل فکر باشد و قدرت شناخت و بهره‌گیری از آموخته‌های خود را داشته باشد. پشتوانه این نظریه، تجربه‌های مختلف و تعاملات اجتماعی است. این روش در سراسر فرآیند مدیریتی به مهارت حل مسأله، تفکر انتقادی، تجزیه و تحلیل و آفرینش به صورت مشارکتی وابسته است. کنترل و نظارت به اعضای سازمان آموزشی سپرده می‌شود؛ در واقع شکلی از اکتشاف هدایت شده وجود دارد تا اعضا با راهنمایی رهبر یا مدیر، فرصت کشف فعال، کاوشگری، بحث و گفت‌وگو، ارزیابی دیدگاه‌ها و استدلال و تبادل عقیده را پیدا کنند. در روش ساختن‌گرایی، تفکر خلاقانه و مشارکتی و جمعی تشویق و حمایت می‌شود. محیط ساختن‌گرا بیشتر حال و هوای کارگاه

آموزشی دارد و فرد از دیگر اعضا می‌آموزد و به گروه یاد می‌دهد و هم‌یاری و همکاری را به عنوان اصلی بی‌چون و چرا در یادگیری می‌پذیرد. در پایان اعضا انتظارات پدید آمده را بررسی و ارزیابی می‌کنند.

جایگاه، فواید و اهمیت رایزنی در اسلام

در فرهنگ اسلام رایزنی و مشاوره برای جلوگیری از استبداد و خودمحوری و نیز آگاهی از افکار و اندیشه‌های دیگران و در نهایت کسب اندیشه‌های بهتر و راهگشاستر و به کارگیری عملی آنهاست. بر همین اساس، هر قدر مسئله مورد مشورت اهمیت خاصی داشته باشد، رایزنی درباره آن حساس‌تر و ظریف‌تر خواهد بود. اهمیت مسأله مشورت در اسلام به اندازه‌ای است که قرآن مجید خطاب به پیامبر (ص) می‌فرماید: «وشاورهم فی الامر» یعنی با مردم مشورت کن. پیامبر اسلام هم می‌فرماید: «هیچ کس با مشورت، بدبخت نشده و هیچ کس با استبداد رأی، به خوش‌بختی نرسید (میزان‌الحکمه، باب شور ۱۵۴). امام علی (ع) نیز در این باره در نهج‌البلاغه خطاب به مالک اشتر می‌فرماید: «با آگاهان و دانشمندان مذاکره کن و با افراد حکیم گفت‌وگو نما و در این گفت‌وگوها درباره مصالح بلاد و حفظ برنامه‌ها و کارهای صحیح گذشته، بحث کن تا از فکر آنها بهره‌بری و اندیشه آنان را به خدمت نظام درآوری» (نهج‌البلاغه، فیض‌السلام: نامه ۵۳). مشورت‌خواهی و به کارگیری عملی (استشاره) از دو جهت ضروری به نظر می‌رسد:

۱. گستردگی و انشعاب روزافزون مسائل سیاسی، فرهنگی، اخلاقی، هنری، اقتصادی و صنعتی و... در ابعاد مختلف زندگی و پیچیدگی و تجربی و تخصصی بودن بسیاری از مسائل، فهم و درک اصولی مسائل را مشکل و مشکل‌تر کرده است، به گونه‌ای که در بسیاری از موارد فهم همه آنها برای انسانی هر چند نیرومند محال خواهد بود و در نتیجه راهی جز رایزنی و مشاوره با متخصصان باقی نخواهد ماند.

۲. هر فردی از افراد انسانی هر قدر جسمی نیرومندتر و اندیشه‌ای قوی‌تر و هوشی سرشارتر از دیگران داشته باشد، اگر با دیگران مشورت کند و از اندیشه‌های آنان نیز بهره‌مند شود، در جمع‌بندی و نتیجه‌گیری مسائل راهی اصولی‌تر و نتیجه‌ای مطلوب‌تر به دست خواهد آورد.

حضرت علی (ع) در ضرورت و لزوم مشاوره می‌فرماید: «من استبدأ برأیه هلكَ وَ مَنْ شاورَ الرجالَ شارَ کَها فی عقولها؛ یعنی استبداد در رأی و تحمیل عقیده انسان را به هلاکت می‌رساند؛ ولی مشورت با مردم شریک بودن در عقل و بهره‌گرفتن از افکار آنهاست (لنکرانی، ۱۳۷۷: ۱۲۰).

اصل شورا و مشورت در امور در اسلام

از اصولی که یک مدیر برای سازمان دادن امور به منظور تصمیم‌گیری انجام می‌دهد، رایزنی است. شور به معنای استخراج و کشف بهترین رأی و شورا یعنی کاری که انسان در آن مشورت می‌کند. انسان در فلسفه توحیدی، انسانی اجتماعی است و برای انجام امور و حرکت تکاملی خود و جامعه نیاز به هم‌نوع و کمک گرفتن از آنان دارد. روشن است که انسان به تنهایی قادر به انجام همه امور مربوط به خود و عالم به تمام امور نیست و باید از فکر و دانش دیگران نیز بهره‌برد. از این رو، در قرآن کریم و احادیث، مسلمانان به مشورت کردن فرا خوانده شده‌اند و برای یافتن بهترین راه حل‌ها باید مشکلاتشان را به شور و مشورت بگذارند و آنها را حل کنند. با نشست‌های جمعی و مشورت در امور است که انسان نسبت به آنچه اطلاعات و تخصص ندارد، آگاهی می‌یابد و کیفیت تصمیم‌ها را افزایش می‌دهد. در این حال، انسان با شرکت در نشست‌های جمعی و یا مشورت با افراد است که به اطلاعات خود افزوده و دانش و آگاهی خویش را بالا می‌برد که ممکن است این امر منجر به نگرشی نوین در اندیشه

او گردد (نصیری، ۱۳۸۸: ۶۸). خداوند در آیه ۱۵۹ سوره آل عمران می‌فرماید: «مرحمت خدا، تو را با خلق مهربان و خوش خوی گردانید و اگر تندخو و سخت‌دل بودی، مردم از گرد تو متفرق می‌شدند. پس چنین است به نادانی درباره تو بد کنند، از آنان درگذر و از خدای تعالی (برای) آنها طلب آموزش کن و برای دلجویی از آنها در کار جنگ مشورت نما لیکن آنچه خود تصمیم گرفتی با توکل بر خدای تعالی انجام بده؛ زیرا خدای تعالی متوکلان را دوست دارد». همچنین در آیه ۷ سوره انبیاء آمده است: «شما اگر خود نمی‌دانید از اهل ذکر و دانشمندان سؤال کنید». در آیه ۳۷ سوره شوری به چهار امر توجه شده است:

۱. اطاعت از امر خدای تعالی، ۲. برپا داشتن نماز، ۳. فرمان به شور و مشورت، ۴. انفاق

شاید این آیه بیانگر اهمیت شورا است که خداوند متعال آن را در ردیف اطاعت از خود، نماز و انفاق در راه خداوند قرار داده است (نصیری، ۱۳۸۸: ۹-۶۸). پیامبر اکرم (ص) هم برای احترام به نظرات دیگران و ایجاد انگیزه، با آنها مشورت می‌کردند. همچنین امام علی (ع) نیز در امور هم با اهل فن و تخصص و فرمانروایان آگاه مشورت می‌کردند، هم به این امر سفارش زیاد داشتند چنانچه در نهج البلاغه در اهمیت مشورت کردن فرموده است:

«لَا مَظَاهِرَهُ أَوْتَقُّ مِنَ الْمَشَاوِرَةِ»؛ یعنی هیچ پشتیبانی مطمئن‌تر از مشورت نیست (عزیزی، ۱۳۸۶: ۶۷۷).

«لَا ظَهِيرَ الْمَشَاوِرَةِ»؛ یعنی هیچ پشتیبانی چون مشاوره نیست (حکمت ۱۷۳).

«أَلَا شَتَارَةُ عَيْنِ الْهِدَائَةِ، وَقَدْ خَاطَرَ مَنْ اسْتَعْنَى بِرَأْيِهِ»؛ یعنی مشورت عین به مقصود راه یافتن است و هر که خودسرانه کار کند، دچار خطر شود (عزیزی، ۱۳۸۶: ۶۷۹).

همچنین می‌فرمایند: «مشورت باعث راحتی توست و رنج دیگران» و «پشیمان نشود آنکه مشورت کند». روشن است که انسان با مشورت کردن از افکار افرادی که در امور مربوط دارای تجربه هستند، استفاده می‌کند و از گنجه فکری و عقل آنها بهره می‌برد، چرا که آن حضرت می‌فرماید: «کسی که با مردم مشورت کند در واقع با عقل‌های آنها شریک شده است». مدیران باید توجه داشته باشند که هنگام تصدی منصب یا مقام خودرأی نباشند و اصل مشارکت فکری و عملی مردم و افراد سازمان را جزء اساسی و مهمی برای دستیابی به پیشرفت جامعه اسلامی و در نظر بگیرند؛ زیرا در صورت خودرأی بودن و بی‌توجهی به دیگران باعث هلاکت خود خواهند شد (نصیری، ۱۳۸۸: ۶۹). امام علی (ع) می‌فرماید که بهترین راه حل‌ها و درست‌ترین شیوه‌ها با استفاده از آرای گوناگون به دست می‌آید و اساس آنها مشورت درست است: «در امور آنان (کارمندان) بیندیش و پس از آزمایش به کارشان بگمار و با میل شخصی و بدون مشورت با دیگران آنان را به کارهای گوناگون و مدار؛ زیرا نوعی ستمگری و خیانت است. کارگزاران را از میان مردمی باتجربه و باحیا، از خاندانی باحیا که در مسلمانی سابقه درخشانی دارند برگزین؛ چرا که اخلاق آنان گرامی‌تر و آبرویشان محفوظ‌تر است (خنیفر، ۱۳۸۱: ۶۱ و ۶۲)

مدیریت مشارکتی از دیدگاه قرآن و اسلام

از آنجا که انسان موجودی است برگزیده از طرف خداوند و خلیفه و جانشین او بر روی زمین، نیمه‌ملکوتی و نیمه‌مادی، دارای فطرتی خداآشنا، مستقل، امانت‌دار خدا و مسئول خویشتن و جهان، مسلط بر طبیعت و زمین و آسمان، ملهم به خیر و شر و وجودش از ضعف و ناتوانی آغاز شده است و به سوی قوت و کمال سیر می‌کند، جز در درگاه الهی آرامش نخواهد یافت. انسان ظرفیت علمی و عملی نامحدودی دارد و از شرافت و کرامت ذاتی برخوردار است و حق بهره‌گیری از نعمت‌های خدا به صورت مشروع به او داده شده است؛ از این رو، در برابر خدای خود وظایفی دارد. در این دیدگاه ابعاد ارزشی فراوانی برای انسان منظور شده است. برخی از این ارزش‌ها و ویژگی‌ها عبارت است از: خلیفه و جانشینی خدا بر روی زمین (بقره: ۳۰)،

ظرفیت علمی بسیار بالایی که برای یک مخلوق تصور است (بقره: ۳۳-۳۱) داشتن شخصیت مستقل و آزاد، امانت‌دار خداوند به داشتن مسئولیت و رسالت، از او خواسته شده است با کار و ابتکار خود زمین را آباد سازد و با انتخاب خود یکی از دو راه سعادت و شقاوت را برگزیند (احزاب: ۷۲)، از سوی دیگر موضوع مشورت و رایزنی در تصمیم‌گیری‌ها در اسلام به‌طور مکرر مورد تأکید قرار گرفته و ارزش آن بیان شده است. «شور» که در لغت به معنای «استخراج رأی از طریق مراجعه عده‌ای به عده دیگر» است، به عنوان یکی از اوصاف مؤمنین ذکر شده است و در آیه ۳۸ سوره شورا در قرآن کریم از جمله اموری است که پیامبر اکرم (ص) با آن همه علم و معرفت به آن امر شده و این بیان اهمیت مسأله است. خداوند در قرآن کریم می‌فرماید: «ای پیامبر در امور با دیگران مشورت کن». اسلام نه تنها استفاده از آرای دیگران را مهم می‌داند، بلکه ترک آن را ناپسند می‌شمرد. در احادیث نبوی آمده است که استبداد و خودمحوری آفت اندیشه و نظر است.

امام علی (ع) در رابطه با ضرورت مشورت می‌فرماید:

«مشورت کردن همان هدایت است، به تحقیق کسی که به رأی و اندیشه خود اکتفا کرده و احساس بی‌نیازی از مشورت با دیگران کند خود را در معرض خطر قرار داده است.

- کسی که مشورت کند، نابود نگردد.

- هیچ ثروت و بی‌نیازی چون عقل نیست و هیچ فقری چون جهل و هیچ میراثی چون ادب نیست و هیچ پشتیبانی چون مشورت.

- ای مردم) هرگز از سخن حق و انتقاد حق و از این که مشورت به عدل خودتان را به من بگویند نسبت به من مضایقه نکنید».

باتوجه به موارد اشاره شده می‌توان گفت که در اسلام مشورت و مشارکت در امور از جایگاه والایی برخوردار است.

دین مبین اسلام بر منزلت شورا تأکید فراوان نموده است. آیات و روایات بی‌شماری بر این موضوع دلالت دارد از جمله آیه شریفه ۳۸ از سوره مبارکه شورا آن جا که می‌فرماید: «و آنان که امر خدا را طاعت و اجابت کردند و نماز برپا داشتند و کارشان را با مشورت یکدیگر انجام دادند. از آنچه روزی شان کردیم به فقیران اتفاق کردند.» و آیه ۱۵۹ سوره آل عمران در سفارش پیامبر با اهل ایمان «بر آنان بیخشی و برایشان طلب آموزش کن و در امور با ایشان مشورت نما و آنگاه که تصمیم گرفتی توکل بر خدا کن که خداوند توکل کنندگان را دوست دارد. پیامبر و ائمه معصومین نیز بر انجام امور با مشورت و شورا تأکید داشته‌اند. از جمله حضرت علی (ع) که در باب شورا فرامین بسیاری داشته و چنین فرموده‌اند. «من شاور الرجال شارکها فی عقولها» (کسی که با انسانهای دیگر مشورت می‌کند در عقلهای آنان شریک است) در جایی دیگر مشورت کردن را موجب دوری از استبداد دانسته و چنین بیان داشته‌اند: «انسان همین که خود را در سطح مشورت قرار داد از استبداد دور شده است». و بزرگان دین چنین توصیه می‌کنند: پیش از تصمیم‌گیری، مشورت کن و پیش از عمل بیندیش، امام علی (ع) هیچ قومی با یکدیگر مشورت نکردند مگر آن که به راه پیشرفت خود رهنمون شدند. امام حسین (ع) در مشورت نخستین کس مباش که نظر می‌دهد و از اظهار نظر ناپخته پرهیز. «امام صادق (ع)»

قرآن کریم شورا و مشورت را به عنوان نمودی از ایمان معرفی و تأکید می‌کند که مسلمانان امور خود را براساس مشورت متقابل انجام دهند. (سوره شورا - آیه ۳۸) همچنین به استناد قرآن، مدیران مسئول هستند که دیدگاه‌های زیردستان را در خصوص مسائلی که تعیین تکلیف منوط به تحقیق و تفحص باشد، اخذ و سپس به تصمیم‌گیری اقدام کنند. (سوره آل عمران - آیه ۵۹)

باتوجه به مطالب پیش گفته می‌توان فلسفه مشارکت را از دیدگاه اسلام چنین برشمرد:

۱. فراهم آوردن موجبات رشد و پرورش انسان؛

۲. ایجاد مسئولیت و تعهد درونی در افراد؛

۳. به وجود آوردن محیط کاری مبتنی بر اعتماد متقابل بین مدیران و کارکنان؛

۴. حرمت گذاشتن به ارزش‌های والای انسانی و شخصیت دادن به افراد؛
 ۵. ایجاد وحدت و یک‌پارچگی و همدلی و صمیمیت در محیط‌های کاری.

فواید مشورت از دیدگاه نهج البلاغه

در فواید مشورت و رایزنی می‌توان ابتدا به این نامه از امام علی (ع) اشاره کرد تا هر چه بیشتر به اهمیت این موضوع پی برد. امام علی (ع) می‌فرماید: «اگر مردم به تو گمان سوء پیدا کردند و پنداشتند که تو بیت‌المال را حیف و میل می‌کنی یا در بعضی کارها ناتوان و یا این که عمداً رسیدگی نمی‌کنی و...، مشکل و موضوع را با آنها در میان بگذار و مشورت نما و با این کار ذهن و اندیشه آنان را نسبت به خودت هموار و سالم قرار بده که مردم را در جریان امر قرار دادن فوایدی دارد؛ از جمله این که بیشتر مواظب عملکرد خویش خواهی شد (آن‌گاه که می‌بینی باید مردم در چند و چون امور قرار بگیرند پس تلاش می‌کنی از کجروی و رفتارهای نادرست خودداری کنی) و همچنین این کار موجب می‌شود با زیرمجموعه خود و مردم، دوست و رفیق و صمیمی باشی که این رفاقت، قوی‌ترین ابزار برای حاکمان و مدیران است، و باز موجب خواهد شد که عذر و دلایل تو را در امور مورد تهمت بپذیرند و به تو گمان سوء نبرند» (صبحی صالح، ۱۳۸۷: ۵۳) به‌طور خلاصه می‌توان فواید مشورت را در دیدگاه امام علی (ع) این‌گونه برشمرد:

۱. مشورت کردن باعث کاهش خطاها و لغزش‌ها می‌شود؛
۲. مشورت موجب شکوفایی استعدادها و تقویت توانایی اندیشه زیردستان می‌شود؛
۳. مشورت در کارها به خصوص با زیردستان اگر نتیجه‌اش منفی بود، سرزنش و ملامت کمتری متوجه مدیر می‌شود؛ زیرا افراد خود را در این تصمیم‌گیری شریک می‌دانند؛
۴. مشورت منجر به دوستی و علاقه افراد نسبت به مدیر و پیشرفت سازمان می‌شود؛
۵. مشورت به عنوان مجموعه‌ای از خرده‌ها موجب می‌شود تا تصمیمات گرفته شده با تصمیمات انفرادی متفاوت و درجه مطلوبیت آن افزون‌تر باشد؛
۶. در جریان مشورت برای تصمیم‌گیری به منظور تعیین راه حل، به علت کثرت رایزنان مجموعه‌ای از راه‌حل‌ها وجود دارد که انتخاب راه‌حل صحیح‌تر را میسر می‌کند؛
۷. مشورت به عنوان عامل کاهش مقاومت مجریان نیز اثرگذار است؛
۸. مشورت موجب بروز شکوفایی افکار و ایده‌های تازه می‌شود؛
۹. مشورت عامل ایجاد کننده زمینه‌های وحدت در عمل است؛
۱۰. افرادی که مورد مشورت قرار می‌گیرند در حسن اجرای آن نیز احساس مسئولیت می‌کنند و بر آن نظارت خواهد داشت؛
۱۱. مشورت موجب بهتر شدن کیفیت و کمیت کارها می‌شود؛
۱۲. مشورت موجب می‌شود تا محاسن امور تقویت شود و کاستی‌ها کاهش یابد؛
۱۳. مشورت شفافیت و بیداری افکار و خرده‌ها را به دنبال دارد؛
۱۴. مشورت کردن باعث رفع تهمت‌های نابه‌جا از مدیر می‌شود؛
۱۵. مشورت باعث تقویت روح تواضع و همکاری و پرهیز از استبداد و تک‌روی می‌شود (نصیری، ۱۳۸۸: ۶۹-۷۰).

فلسفه و مبانی نظری مدیریت مشارکتی

نیاز انسان به احترام و برابری و اظهار وجود، انسان‌ها به طور فطری خواهان برابری با یکدیگرند و تمایل دارند با آنها برخورد محترمانه و مشارکت‌جویانه شود. به‌ویژه انسان فرهیخته و متخصص روزگار ما خواستار این حق است که «نظر من را گوش کنید، من هم نظر دارم.» مشارکت کارکنان در مدیریت به این خواسته انسانی پاسخ مثبت می‌دهد.

حمایت و پشتیبانی انسان از نظرها و دستاوردهای خویش، انسان‌ها به طور فطری و طبیعی از چیزهایی که به آنها وابستگی دارد، حمایت و پشتیبانی می‌کند؛ مانند: فرزند، همسر، خانه، جایگاه، نظرات و محصول ساخته شده خود. اگر کارکنان و مشتریان یک سازمان در ارائه نظرات و تصمیم‌گیری‌ها و اجرای نظرات خود مشارکت داده شوند، این گونه نظرها از حمایت و پشتیبانی جدی و قوی‌تری در سازمان برخوردار خواهد بود.

امروزه، بسیاری از مسائلی که سازمان‌ها با آن روبه‌رو هستند، نتیجه مستقیم رقابت‌های بی‌ثمر در مورد وظایف متقاطع یا وظایفی است که مشخص نیست چه بخشی مسئولیت آن را به عهده دارد. برای کمک به افراد در پرداختن به این موضوعات روش‌های مختلفی ایجاد شده است و این روش‌ها همه به «کار موثر گروه» وابسته است؛ زیرا در چنین شرایطی، این فقط راه حل نیست که حائز اهمیت است؛ بلکه «میزان درک و احساس تعهد» کسانی که در فرآیند مورد نظر دخالت دارند و در واقع به آن عمل می‌کنند نیز از اهمیت به‌سزایی برخوردار است.

کمال جویی مستمر انسان (بهبود مستمر) ایجاد بهبود مستمر در استانداردهای کاری سازمان‌ها همیشه اهمیت داشته است و امروزه، با توجه به نیاز به افزایش مستمر بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها و رضایت بیشتر مشتریان و ارباب رجوع و افزایش قدرت رقابت از اهمیت بیشتری برخوردار است. اصل بهبود مستمر می‌گوید نباید هیچ روزی را بدون انجام بهبود فعالیت‌ها سپری کرد. بهبود مستمر تعبیری از این فرمایش امام صادق (ع) است که می‌فرماید: «کسی که دو روزش مساوی باشد، ضرر کرده است.» اگر بخواهیم دو روزمان در زندگی مساوی نباشد باید هر روز از روش‌های بهتر، با بهره‌وری بیشتر، ضایعات کمتر، علم بیشتر، قدرت و تکنولوژی بالاتر و... استفاده کنیم. یکی از روش‌های مناسب ایجاد بهبود مستمر استفاده از نظرها و پیشنهادهای کارکنان و مشتریان و پیمانکاران است که می‌تواند هر روز ده‌ها و بلکه صدها و هزاران روش کاری سازمان را بهبود بخشد. این همان چیزی است که مشارکت فکری با مدیریت خوانده می‌شود.

توسعه نیروی انسانی در فرآیند مشارکت

مشارکت دادن کارکنان سازمان در اظهار نظر، تصمیم‌گیری و اجرای نظر آنها فضایی را در سازمان پدید می‌آورد که موجب توسعه نیروی انسانی می‌گردد. امروزه، سازمان‌ها برای ایجاد هرگونه توسعه اعم از فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی نخست به توسعه نیروی انسانی نیازمندند.

در سازمان‌هایی که کارکنان و مشتریان در سال‌ها هزاران پیشنهاد ارائه می‌کنند و این پیشنهادها بررسی می‌شود و درصدی از آنها نیز اجرا می‌شود، توسعه خودجوش کارکنان چشمگیر خواهد بود؛ زیرا برای انجام این فعالیت‌ها نیاز به مطالعه، رایزنی با کارشناسان، بررسی فرآیند دستگاه‌ها و... است و همین امر موجب افزایش مستمر اطلاعات و کیفیت نیروی انسانی می‌شود و پایه‌های توسعه سازمان را محکم می‌کند. نظام پیشنهادها یکی از ابزارهای کارآمد در پرورش مغزهاست. در آینده مزیت رقابتی پایدار بیشتر بر فناوری‌های نوین فرآیند تولید متکی خواهد بود تا بر تکنولوژی تولید محصولات؛ به عبارت دیگر، صنایع نوین آینده بر «قدرت مغزی» انسان تکیه خواهند داشت.

مشورت که مشارکت در عقول دیگران است

مدیران به دلیل محدودیت وقت و تخصص، از بسیاری از فعالیت‌ها و مسائل تخصصی کوچک و بزرگ سازمان آگاه نیستند. از این رو، در تصمیم‌گیری‌های صحیح و مناسب آگاهی از نظرات کارشناسان و کارکنان و مشتریان اهمیت بسیار زیادی دارد. یکی از روش‌های تصمیم‌گیری صحیح مشورت کردن با صاحب‌نظران است.

خالق انسان‌ها آخرین فرستاده اش حضرت محمد (ص) را فرمان می‌دهد که با مردم مشورت نماید (و شاور هم فی الامر، قرآن کریم) حضرت علی (ع) می‌فرماید:

«کسی که استبداد رای داشته باشد هلاک خواهد شد و کسی که با مردم مشورت نماید در عقل‌های آنها شریک شده است». مشارکت فکری کارکنان و مشتریان از بهترین روش‌های مشورت همگانی با مدیر است که با اجرای «نظام پیشنهادها» در همه سازمان‌های تولیدی و خدماتی اجرا شده است. نظام پیشنهادها^۱ یکی از شیوه‌های مدیریت مشارکتی است که بعد از جنگ جهانی دوم در دنیا متداول شده است و ده‌ها کشور پیشرفته جهان در حال حاضر از آن بهره می‌جویند. ماساکی ایمای^۲ (۱۹۸۶م.) در کتاب «روش‌های بهبود مستمر» (کایزن)، نظام پیشنهادها را یکی از روش‌هایی معرفی می‌کند و بر این باور است که می‌توان با اجرای آن بهبود مستمر در سازمان را پدید آورد. او شرکت ماتسوشیتا را با شش میلیون پیشنهاد دریافتی، مقام اول را در سال ۱۹۸۵م. در بین شرکت‌های ژاپنی به دست آورده ذکر می‌کند. او همچنین آمار شگفتی از پیشنهادهای یک نفر در یک سال به دست داده است که نشانگر حدود ۱۶۸۲۱ مورد است.

هدایت به بهترین تصمیم با داشتن نظرات بیشتر

یکی از نیازهای مهم مدیر تشخیص بهترین نظر در تصمیم‌گیری‌هاست. «بهترین راه داشتن یک نظر خوب، داشتن نظرهای متعدد است.» در قرآن کریم نیز خداوند می‌فرماید: «بشر عباد الذین یستمعون القول فیتبعون احسنه» (پیامبر بشارت ده بندگان را که گفتارهای مختلف را می‌شنوند و از بهترین آنها پیروی می‌کنند).

یکی از ترندهایی که در فعالیت‌های هسته‌های بهبود کیفیت (Quality Circles) که با مشارکت کارکنان سازمان برای حل مسائل آن تشکیل می‌شود، توفان فکری است که هدف از آن دسترسی به بیشترین نظر و انتخاب بهترین گزینه از بین آنهاست.

امر به معروف و نهی از منکر

امر به معروف و نهی از منکر دو اصل از فروع دین اسلام است و عمل به آنها اصلاح جامعه و سازمان را در پی خواهد داشت. زمانی که همه کارکنان و مشتریان یک سازمان هر نارسایی و مشکلی (کیفیت نامناسب، بهره‌وری پایین و ضایعات وقت و مواد و ...) را در سازمان ببینند و آن را به مدیریت سازمان یادآور شوند و پیشنهادهایی سازنده برای رفع آنها و همچنین روش‌هایی برای بهبود کیفیت فعالیت‌ها بیان کنند؛ در واقع، به امر به معروف و نهی از منکر عمل کرده‌اند در نتیجه، سازمان از خطاها مصون می‌ماند و حرکت پیوسته خود را به سمت کمال ادامه می‌دهد. خداوند متعال در قرآن کریم می‌فرماید: «باید از شما گروهی پدید آید که دعوت کنند به خیر و خوبی‌ها باشند و به کارهای پسندیده فرمان دهند و از کارهای ناپسند باز دارند و اینان، آری تنها چنین کسانی به خوشبختی و رستگاری می‌رسند.» (آل عمران: ۱۰۴)

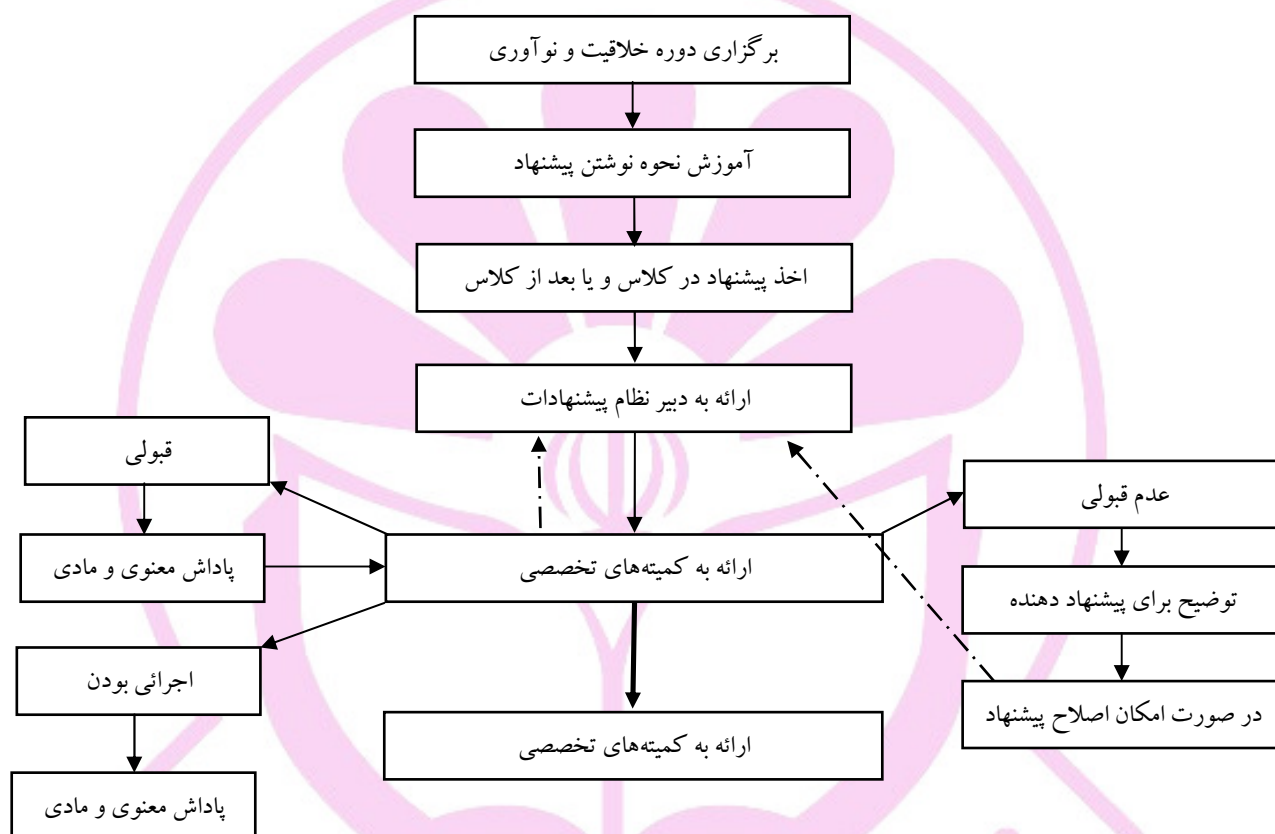
1- suggestion system

2- Masaki emai

بهبود روابط انسانی بین مدیریت و کارکنان سازمان

یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت هر سازمان، حاکمیت روابط انسانی مناسب بین مدیران و کارکنان آن سازمان است. در سازمان‌هایی که روابط انسانی خصمانه و ناعادلانه حاکم باشد کارکنان انگیزه همکاری خود را با مدیریت از دست می‌دهند و سازمان نمی‌تواند به هدف‌های پیش‌بینی شده دست یابد. مشارکت کارکنان انگیزه آنها را در حل مسائل سازمان افزایش می‌دهد و چون کارکنان فضایی برای اظهار نظر می‌یابند و مدیریت به این نظرها گوش می‌دهد ارتباط بین مدیریت و کارکنان بهبود پیدا می‌کند و عقده‌های روانی که موجب نارضایتی می‌شود، کاهش می‌یابد یا از بین می‌رود.

مدل مفهومی ارائه پیشنهاد در ادارات و سازمان‌ها



اجزای کلیدی برای مشارکت کارکنان

آموزش مستمر: این آموزش‌ها با هدف افزایش بلوغ روانی و مهارتی افراد صورت می‌پذیرد و سازمان‌ها می‌توانند مشارکت کارکنان را با آموزش و توسعه برنامه‌هایی برای بهبود مهارت‌ها و دانش کارکنان آسان کنند.

قدرت: از موارد ضروری دیگر برای اجرای درست مشارکت کارکنان، قدرت بخشیدن به معنای مجهز کردن آنان با اختیارات لازم برای تصمیم‌گیری است؛ چنان اختیاراتی که بتوانند تصمیمات مرتبط با کار مشتمل بر مسائلی مانند روش‌های کار، تعیین وظیفه، نتایج عملکرد، خدمات مشتری و انتخاب کارمند را در برگیرد.

اطلاعات: دسترسی به داده‌های مناسب برای گرفتن تصمیمات مؤثر حیاتی است؛ بنابراین می‌توان از طریق تهیه جریان اطلاعاتی لازم و آزادانه، مشارکت کارکنان را گسترش داد.

پاداش: چهارمین بخش کلیدی برای مشارکت کارکنان پاداش است. پاداش‌ها اثر زیادی بر درگیر کردن کارمندان در سازمان دارند. فرصت‌های احترام‌انگیز ناشی از مشارکت می‌تواند برای کارکنان پاداش‌های درونی به بار آورد و شخص احساس

شایستگی و فضیلت کند. همچنین پاداش‌های بیرونی مانند پرداخت و ترفیع، زمانی که به طور مستقیم با پیامدهای عملیاتی حاصل از مشارکت در تصمیم‌گیری مرتبط باشند، هم‌یاری را تقویت می‌کند.

باید توجه داشت که برای به کارگیری این نکته‌ها در سازمان‌های ایرانی به بستر و زمینه‌ای مناسب نیاز است و به نظر می‌رسد در این زمینه، بسترسازی فرهنگی در اولویت باشد. فرهنگ جامعه ما دارای سه ویژگی قهرمان‌سالاری، فرمان‌سالاری و سنت‌سالاری است و از درون قهرمان‌سالاری همیشه استبداد پیدا می‌شود. تصویر اقتصادی چنین فرهنگی، تصویر فرهنگی سوسیالیسم اروپایی نیست. سوسیالیسم اروپایی به جای فرمان‌سالاری، سنت‌سالاری و قهرمان‌سالاری دارای انسان‌سالاری، علم‌سالاری و فن‌سالاری است. از همین رو، برای نمونه در کشور سوئد، قهرمانان عجیب و غریب دیده نمی‌شوند و شاید برای ما خیلی شگفت‌آور باشد که پادشاه سوئد در کنار مردم دوچرخه‌سواری می‌کند؛ زیرا ما عادت نداریم که پادشاه را به غیر از یک قهرمان ببینیم. با توجه به اینکه فرهنگ سازمانی مجزای از فرهنگ جامعه نیست، اگر رابطه‌سالاری، رویه‌سالاری و مدیرسالاری در سازمان‌ها به جای ضابطه‌سالاری، توسعه و بهبودسالاری و شایسته‌سالاری حاکم باشد، در نتیجه بستر مناسبی برای شکل‌گیری مشارکت فراهم نخواهد شد. مقایسه کلی فرهنگ ایران و اروپا را در جدول زیر می‌بینید:

جدول: مقایسه کلی فرهنگ جامعه و سازمان ایران و اروپا				
فرهنگ اروپا		فرهنگ ایران		*
سازمان	جامعه	سازمان	جامعه	ردیف
شایسته‌سالاری	انسان‌سالاری	مدیرسالاری	قهرمان‌سالاری	۱
منطق و ضابطه‌سالاری	علم‌سالاری	رابطه‌سالاری	فرمان‌سالاری	۲
بهبود و توسعه‌سالاری	فن‌سالاری	رویه‌سالاری	سنت‌سالاری	۳
-	واقع‌بین	-	ایده‌آلیست	۴

باید افزود که مشارکت کارکنان در فعالیت‌های سازمان امری ضروری است و مدیریت مشارکتی می‌تواند از ابعاد شش‌گانه‌ای برای تحقق اهداف سازمان یاری بگیرد.

ارزش‌های بنیادی مشارکت و نتایج آن

مفهوم فرآیند مشارکت را می‌توان به صورت «فرآیند نیرومندسازی» نیز بیان کرد. در این مفهوم مشارکت بر سه ارزش بنیادی تأکید دارد:

- ✓ سهم کردن مردم در قدرت و اختیار.
- ✓ شرکت دادن مردم در نظارت بر سرنوشت خویش.
- ✓ گشودن فرصت‌های پیشرفت بر روی مردم «طبقات زیرین جامعه» و با توجه به این ارزش‌ها، مشارکت می‌کوشد تا شنیدن صدای دیگران را آسان سازد؛ احساس مالکیت را فراهم کند؛ حاشیه‌نشینی را از میان بردارد؛ ناتوانان را نیرومند کند و فرهنگ سکوت را در هم بشکند (والایی شریف، ۱۳۸۴: ۱۵).

نیروهایی که بر مشارکت اثر می‌گذارند

نیروهایی که بر مشارکت اثر می‌گذارند	
ردیف	نیروهای اثرگذار بر مشارکت
۱	فشارها برای بهتر کردن بهره‌وری
۲	به کار گرفتن نیروی کار
۳	آرزوهای کارکنان برای کار بامعنی
۴	آرزوها و توقعات کارکنان
۵	استدلال‌های اخلاقی
۶	نتیجه‌های پژوهشی

منبع: (طوسی، ۱۳۸۲: ۳۸)

درجه مشارکت

درجه مشارکت از دیدگاه بلاسکو^۱ و التو^۲ (۱۹۶۹م.) عبارت است از میزان نفوذ و کنترلی که کارکنان در تصمیم‌گیری سازمان اعمال می‌کنند. با توجه به این تعریف مشکل است که به طور قاطع گفته شود در سازمانی تصمیم‌گیری مشارکتی به شکل مطلق و کامل آن وجود دارد یا نه؛ بلکه می‌توان میزان مشارکت را ارزیابی کرد و نشان داد. طیف مشارکت از صفر شروع و با گذشتن از درجه‌های مختلف مشاوره به مشارکت کامل می‌رسد. مشارکت ممکن است از ارائه صرف یک عقیده در جایی غیر از کانون تصمیم‌گیری شروع و به عضویت در یک گروه کاری که دارای اختیار تصمیم‌گیری در مسئله خاصی است، برسد. برای روشن کردن درجه‌های مشارکت کارکنان لازم است کوشش‌های نظریه‌پردازان سازمانی را به شرح زیر بررسی کنیم:

کیت دیویس^۳ (۱۹۵۷م.) از نظریه‌پردازان مدیریت می‌گوید مشارکت درجه‌های دارد که از صفر تا بی‌نهایت در نوسان است. برابر نظر او سه درجه مشارکت عبارتند از:

- الف) تفاهم متقابل: این درجه از مشارکت به افراد کمک می‌کند تا به شناخت نسبی از وظایف و گرایش‌های یکدیگر برسند.
- ب) مشاوره‌ای: در این موقعیت فرد می‌تواند در مرحله تصمیم‌گیری پیشنهادهای سازنده‌ای بدهد؛ اما قدرت اجرایی برای اعمال آنها ندارد.
- ج) قدرت تصمیم‌گیری: در این مرحله گروه دارای اختیار تصمیم‌گیری است.
- «گیلز» (۱۹۸۳م.) درجه‌های مشارکت را به صورت زیر طبقه‌بندی کرده است:
- الف) سهم شدن در اطلاعات: اطلاعات از طریق مجراهای ارتباطی در اختیار کارکنان قرار می‌گیرد.
- ب) مشورت: اطلاعات دوسویه بین کارکنان و مدیریت جریان پیدا می‌کند و کارکنان این فرصت را می‌یابند پیشنهادها و طرح‌های خود را بیان کنند.
- ج) تصمیم‌گیری مشترک: مدیریت و کارکنان یا نمایندگان آنها با هم تصمیم‌گیری می‌کنند.
- د) خودمدیریتی: حق تصمیم‌گیری و گزینش به کارکنان داده می‌شود.

1- Belakso
2- Alto
3- Keith Davis
4- Giles

سایر دانشمندان علوم اجتماعی مانند مارچ^۱ و سایمون^۲ (۱۹۸۵م.) و هلر^۳ و یوکل^۴ (۱۹۶۹م.) و... بر روی یک طیف، درجه‌های مشارکت را به گونه‌ای ترسیم کرده‌اند که اقتدار آمرانه رهبری رئیس‌مدار در یک سو و رهبری دموکراتیک در سوی دیگر آن قرار می‌گیرد. آنها پیشنهاد می‌کنند که قابلیت رهبری ممکن است بنا بر درجه مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری تغییر پیدا کند. در واقع، بیشتر دانشمندان به طور کلی درجه‌های مشارکت را در سه رده عمده مشارکت نکردن، مشارکت جزئی و مشارکت کامل تقسیم بندی کرده‌اند (والایی شریف، ۱۳۸۴: ۲۷).

سطوح مشارکت

برای نویسنده‌گانی همچون چونن لوریچ^۵ (۱۹۷۷م.) مدیریت مشارکتی ممکن است در سطح استراتژیک (جایی که سیاست‌ها به عملیات مشخصی تبدیل می‌شوند)، مدیریت میانی و در سطح مدیریت و سرپرستان عملیاتی به کار گرفته شود؛ به عبارت دیگر، امکان تصمیم‌گیری مشارکتی بالقوه در سطوح مختلف سازمان وجود دارد.

گست^۶ (۱۹۷۹م.) سه سطح عمده مشارکت را که ممکن است در هر سازمانی با هر اندازه‌ای تحقق پیدا کند شامل سطح‌های عملیاتی، محل کار و سازمانی می‌داند و می‌گوید که یک سطح ممکن است براساس هدف‌ها و زمینه مشارکت تعیین شود.

پانسفورد^۷ و کارپنتر^۸ (۱۹۸۸م.) در کتاب خود یک جدول دو بعدی را پیشنهاد کرده‌اند که در بر دارنده پنج سطح مهم مشارکت است:

۱. مشارکت در سطح فردی که به جنبه‌هایی از روابط بین فرد و سازمان استخدام کننده وی اشاره دارد.
۲. مشارکت در سطح عملیاتی که به تصمیمات گروه‌های رسمی کوچک در خصوص محیط و عملیات کاری آنان اشاره دارد.
۳. مشارکت در سطح جمعی که به جنبه‌های عمده روابط جمعی بین سازمان و کارکنان آن اشاره دارد.
۴. مشارکت در سطح سازمانی که به استراتژی‌ها و طرح‌های عملیاتی اشاره دارد که برای دستیابی به سیاست‌ها و هدف‌ها به کار بسته می‌شود.
۵. مشارکت در سطح استراتژیک که به فرمول‌بندی و تعریف هدف‌ها و سیاست‌های سازمانی اشاره دارد. (والایی شریف، ۱۳۸۴: ۳۰).

مدیریت مشارکتی در ایران

مدیریت مشارکتی را در ایران نخست برخی از متخصصان تحت پوشش مرکز خودکفایی ایران در سال ۱۳۶۶ به عنوان یکی از راه‌های مؤثر برای افزایش بهره‌وری در جامعه طرح کردند. از روش‌های متعدد برای شروع حرکت در بخش‌های صنعتی بهره گرفته شد و خدمات پایه‌ای ارزشمندی صورت گرفت.

بررسی رابطه بین سبک‌های مشارکت‌جویانه و آمرانه و بهداشت روانی کارکنان حرفه‌ای در برخی سازمان‌های ایران نشان می‌دهد سبک‌های مدیریت مشارکت‌جویانه به بهبود بهداشت روانی، افزایش همکاری گروهی، خلاقیت و کاهش میزان پرخاشگری

- 1- March
- 2- Simon
- 3- Heller
- 4- Yokle
- 5- Choen Lvrych
- 6- Guest
- 7- Pansford
- 8- Carpenter

در بین کارکنان می‌انجامد. این تحقیقات تأثیر روان‌شناختی مشارکت را در سازمان‌های آموزشی و غیر آموزشی نشان می‌دهد (میرکماسی و فلاحی، ۱۳۷۵: ۸۹).

بررسی دیگری نشان می‌دهد مدیران ارشد، کارکنان و کارگران رده‌های پایین مؤسسات که اجرای مدیریت مشارکتی را بر عهده گرفته‌اند، بیش از سایرین آماده‌ی اجرای این شیوه هستند و مشکل اساسی در این مورد، آموزش، توجیه و ترغیب مدیران و کارمندان میانی و سرپرستان و افرادی است که به نحوی در فاصله بین رأس و قائده هرم سازمان قرار دارند.

پژوهش‌های یکی از کارشناسان مدیریت مشارکتی نشان می‌دهد ۷۶ درصد از یک جامعه ۲۳۰ نفری از مدیران آموزش و پرورش و ۶۷ درصد از یک جامعه ۱۶۰ نفری از مدیران صنعت جزو مدیران خودکامه خیرخواه بوده‌اند. این ارزیابی در طیفی از پنج سبک مدیریت خودکامه، خودکامه خیرخواه، مشورتی، مشارکتی و آزاد انجام شده است.

اکنون بیش از دو‌یست سال است که پنجاه کشور جهان از جمله آمریکا، انگلستان، آلمان، برزیل، هندوستان و... در سطح وسیعی در حال به کارگیری نظام مدیریت مشارکتی در صنایع خود هستند. در کشور ما با آنکه نظام مدیریت مشارکتی در چندین کارخانه داخلی به اجرا درآمده است و نتایج عملی آن چشمگیر بوده است؛ هنوز یا توجه خاصی به این شیوه مدیریتی نشده است (باتمانقلیچ، ۱۳۷۱: ۱۹).

توسعه نظام مشارکت کارکنان در ایران با تضاد بین دو ویژگی عمده فرهنگی و اجتماعی جامعه ایرانی روبه‌رو است. ما از منظر اصول نظری و دینی برای توسعه مشارکت پشته‌های استواری داریم. از سوی دیگر، به علت تسلط و حاکمیت نظام‌های خودکامه سیاسی و به شدت فردگرا در سده‌های گذشته به‌ویژه در دوره قاجار و پهلوی فرهنگ تصمیم‌گیری فردی مدیران به صورت عرف مسلم سازمان‌های اداری، اقتصادی و بخش‌های مختلف جامعه درآمده است. این ویژگی عمده فرهنگی که انطباق کاملی با بخشی از مفاهیم و مفروضات مدیریت علمی تیلور دارد، به صورت سبک خاص مدیریت ایرانی در کارخانه‌ها، شرکت‌ها و مؤسسه‌های اقتصادی آشکارا خود را نشان می‌دهد.

چنان‌که گفته شد نظام‌های سیاسی خودکامه (فردگرا و استبدادی) در گذشته باعث شده است تا تصمیم‌گیری فردی در جامعه ما رایج باشد. در نظام استبدادی، مدیران فکر می‌کنند و کارکنان انجام می‌دهند. بنابراین، تدوین راهبرد و اجرای راهبرد دو دسته فعالیت مجزا هستند. در اداره مشارکتی امور، مردم با ایفای نقش‌های گوناگون به طور همزمان و به روش‌های گوناگون درباره امور یکسانی می‌اندیشند. در یک نظام استبدادی، مدیریت از آن مقامات بالاست؛ یعنی افرادی که محل کاری را اداره می‌کنند؛ اما در محیطی مشارکتی، بیشتر کارکنان خود بر انجام کار خویش نظارت می‌کنند. آنان خود جریان کارشان را پیش می‌برند. انسان‌ها در نظام‌های سنتی، اغلب دانش را بخیلانه احتکار می‌کنند و از آن برای رسیدن به قدرت و مقام استفاده می‌کنند. در نهادهای مشارکتی، چنین رفتاری سرعت از سرمایه علمی به شمار می‌رود. یادگیری و سهیم شدن در دانش، کلید تمامی ارزش‌ها هستند. انسان‌ها به یکدیگر آموزش می‌دهند و هر شخصی یک آموزنده است. جریان یادگیری هم به سوی مدیریت است و هم از آن ناشی می‌شود. رهبران رسمی، کارگزار هستند و افرادی برتر به شمار نمی‌روند (محمد شیخ، ۱۳۸۰: ۲۲).

نظام اداری ایران با توجه به پیچیدگی‌های خاص خود موانعی بر سر راه مشارکت کارکنان ایجاد کرده است که بیشتر ناشی از ساختارهای نظام اداری کشور است. این موانع موجب می‌شوند مشارکت کارکنان در اداره امور سازمان کم‌رنگ‌تر شود. مهمترین این موانع عبارتند از:

پاسخگویی: بخش دولتی در برابر مردم پاسخ‌گوتر از بخش خصوصی است. تقریباً هر موضوعی در بخش دولتی ممکن است رنگ و بوی سیاسی پیدا کند؛ اما رازداری و پنهان‌کاری در بخش خصوصی حقی قانونی است. مدیر دولتی ترجیح می‌دهد به جای مدیریت مشارکتی و تفویض اختیار به زیردستان، مدیریت محافظه‌کارانه را برگزیند تا گروه‌های رقیب او (نمایندگان، شوراها،

روزنامه‌نگاران و...) از هر گاهی برای او کوهی نساژند و بحث داغ سیاسی پدید نیاورند. در چنین وضعی که امروزه در جامعه ما بیشتر نمود یافته است، هر مدیر بخش دولتی می‌کوشد از خطر دوری کند و اقتدار تصمیم‌گیری را به دست آنان که پاسخ‌گویی و مسئولیت کمتری دارند، نسپارد.

ارزیابی عملکرد: بخش دولتی نمی‌تواند عملکرد کارکنان خود را ارزیابی کند و سودهایی را که از راه مشارکت کارکنان به دست می‌آید، بسنجد؛ از این رو، تمرکز و نگهداری همهٔ اختیارات در رأس هرم سازمانی آشکارتر است.

مشروعیت سیاسی: نظریهٔ انتخابی بودن خود نظام مردم‌سالاری است. بر پایهٔ این نظریه فرض بر این نیست که کارکنان دولتی در تصمیم‌گیری مشارکت می‌کنند یا استقلال عمل دارند؛ بلکه مردم قانون‌گذاران را برای تصویب خط‌مشی‌ها و مدیران اجرایی بلندپایه را برای اجرای آنها از میان کارمندان انتصابی برمی‌گزینند (زارعی، ۱۳۷۸: ۷۸).

چکیده

اگر مدیریت مشارکتی را به سان رهیافتی جامع برای جلب مشارکت فردی و گروهی کارکنان برای حل مسائل سازمان و بهبود مستمر در تمام ابعاد تعریف کنیم و بر این باور باشیم که مدیریت مشارکتی ارتباط دائم، متقابل و نزدیک بین مدیریت ارشد و کارکنان است می‌توان گفت:

مدیریت مشارکتی به معنای مشارکت افراد مناسب، در زمان مناسب و برای انجام کار مناسب است. بر پایه این تعریف، مشارکت کارکنان در کارهایی که به خود آنها مربوط می‌شود؛ مشارکتی داوطلبانه، ارادی و آگاهانه خواهد بود که این درگیری شخص را تشویق می‌کند به تحقق هدف‌های گروه کمک کند و در مسئولیت‌ها و پیامدهای آنها سهیم شود.

مدیریت مشارکتی دو هدف عمده را دنبال می‌کند: نخست، ارج نهادن به ارزش‌های انسانی و به یاری طلبیدن افرادی که به نوعی با سازمان در ارتباطند. دوم، رسیدن به هدف‌های از پیش تعیین شده به کمک همین افراد. این هدف‌ها بر چند اصل اساسی استوار است: هر عضو سازمان جزئی از یک ماشین بزرگ به شمار نمی‌آید؛ بلکه انسانی برخوردار از قدرت تفکر، هوش و استعداد و تجربه‌های گران‌قدر است که هرگاه زمینه‌ها و شرایط مساعد فراهم شود، می‌تواند همه چیز را به نفع خود و سازمان خود تغییر دهد.

هر کار لزوماً به بهترین و مفیدترین حالت ممکن انجام نمی‌شود و بی‌تردید می‌توان هر کار معین را به گونه‌ای بهتر انجام داد. بهبود مستمر در انجام کار به کمک اعضای مجموعه به صورت گروهی انجام می‌شود. مشارکت کارکنان کمک می‌کند تا مدیریت سازمان از بسیاری کارهای جزئی آسوده‌خاطر شود و به کارهای اساسی پردازد. چنانچه اجرای مدیریت مشارکتی و نظام‌های تشکیل‌دهندهٔ آن با موفقیت همراه باشد، مزایا و پیامدهایی از این دست در پی خواهد داشت: بهبود روابط انسانی بین مدیریت و کارکنان، تقویت انگیزش در کارکنان، بهبود گردش کار در سازمان، بروز خلاقیت و نوآوری، کاهش هزینه‌های تولید کالا و خدمات، افزایش احساس تعلق سازمانی در کارکنان و همسو شدن هدف‌های آنان با هدف‌های سازمان و سرانجام، افزایش رضایت مشتری و به دست آوردن سهم بیشتر در بازار.

سؤال‌های چهارگزینه‌ای

- ۱- کدام یک از موارد زیر در مورد تعریف مدیریت درست تر است؟
- الف) استفاده درست از منابع مادی
 ب) استفاده صحیح از منابع انسانی و مادی
 ج) تعالی فردی کارکنان
 د) رشد ثانویه سازمان
- ۲- کدام یک از موارد زیر تعریف مشارکت است؟
- الف) یک نوع تصمیم‌گیری فردی
 ب) فرآیند سهم‌شدن کارکنان در تصمیم‌گیری
 ج) موارد الف و ب صحیح است
 د) اعمال قدرت توسط زیردستان
- ۳- مفهوم مشارکت از دیدگاه انسان‌گرایان چیست؟
- الف) ایجاد تعهد سازمانی در کارکنان
 ب) توزیع قدرت در سازمان
 ج) عنصر اصلی سازمان و مدیریت است
 د) وسیله‌ای برای مبارزه کارمندان
- ۴- انواع مشارکت در کدام گزینه آمده است؟
- الف) توسعه‌ای، سازمانی، ابزاری
 ب) تحمیل‌شده، دستوری، توسعه‌ای
 ج) ابزاری، تحمیل‌شده، توسعه‌ای
 د) ابزاری، توسعه‌ای، کنترل‌شده
- ۵- مدیریت مشارکتی به چه معنی است؟
- الف) مشارکت کارکنان در زمان انجام کار و با روش صحیح
 ب) مشارکت در تصمیم‌گیران مدیران و خانواده کارکنان
 ج) مشارکت افراد مناسب در زمان مناسب و برای کار مناسب
 د) مشارکت افراد مناسب در زمان مناسب با روش مناسب
- ۶- هدف‌های مدیریت مشارکتی کدامند؟
- الف) تحقق هدف‌های کارکنان و سازمان
 ب) تحقق هدف‌های سازمانی
 ج) موارد ب و د صحیح است
 د) تکریم ارزش‌های انسانی
- ۷- اصول اساسی مشارکت کدام موارد هستند؟
- الف) آسوده‌شدن مدیر - نوآوری
 ب) بهبود مستمر - قدرت تفکر انسان
 ج) دریافت جایزه - تمرکز کارکنان
 د) خلاقیت مردمی - قدرت تعقل
- ۸- ویژگی‌های سازمان‌های مشارکت‌جو در کدام گزینه آمده است؟
- الف) امنیت شغلی - دانش کارکنان
 ج) رقابت - احترام به مشتریان
 د) تمام موارد درست است
 ب) استقبال مدیران از تغییر - انعطاف‌پذیری
- ۹- در اصول ۱۴ گانه هنری فایول به چه عواملی از مدیریت مشارکتی اشاره شده است؟
- الف) رفتار دوستانه - عقلانیت
 ب) روحیه گروهی - ابتکار
 ج) همبستگی - انسان‌گرایی
 د) قابلیت زیردستان - مثبت‌اندیشی
- ۱۰- کورت لوین در مورد رابطه مشارکت و میزان مقاومت کارکنان در مقابل تغییر چه نظری دارند؟
- الف) رابطه مستقیم دارند
 ب) رابطه‌ای ندارند
 ج) رابطه معکوس دارند
 د) موارد الف و ب صحیح است

۱۱- نظریه تصمیم‌گیری شهودی چیست؟

- الف) تمرکز به حقایق و دلایل
 ب) اعتماد به احساس خود
 ج) اعتماد به پیش‌داوری خود
 د) کلیه موارد صحیح است

۱۲- نظریه گریس ارگریس در مورد مشارکت کارکنان چیست؟

- الف) مشارکت کارکنان در افزایش تعهد کاری
 ب) مشارکت کارکنان درخشودی آنها تأثیری ندارد
 ج) مشارکت کارکنان باعث کاهش بهره‌وری می‌شود
 د) موارد الف و ب صحیح است

۱۳- مدیریت مشارکتی از ویژگی‌های عصر است؟

- الف) اطلاعات
 ب) مدرنیسم
 ج) صنعتی
 د) فراصنعتی

۱۴- حضرت امیر(ع) در مورد مشارکت به مالک اشتر چه می‌فرمایند؟

- الف) با آگاهان و دانشمندان مذاکره کن
 ب) با حکیمان گفتگو کن
 ج) در مورد مصالح بلا و با آنها بحث کن
 د) کلیه موارد صحیح است

۱۵- کدام یک از موارد زیر مربوط به فلسفه مشارکت از دیدگاه اسلام است؟

- الف) ایجاد مسئولیت در مدیران
 ب) فراهم نمودن موجبات رشد انسان
 ج) کاهش اعتماد بین کارکنان
 د) حرمت گذاشتن به خانواده کارکنان



سؤال‌های تشریحی

۱. شرکت ماتسوشیتا در سال ۱۹۸۵ چند میلیون پیشنهاد دریافت کرد و آمار پیشنهاد های یک نفر چقدر بود؟
۲. امر به معروف و نهی از منکر چگونه باعث مشارکت کارمند می شود؟
۳. چگونه نظام مشارکت باعث بهبود رابطه مدیر و کارمند می شود؟
۴. نظریه X, Y چگونه مشارکت را مطرح می کند؟
۵. نظریات گریس آر جریس درباره مشارکت چیست؟



فصل دوم

هدفها و روش‌های مدیریت مشارکتی



اهداف یادگیری (رفتاری)

- تکمیل گروه‌های کاری در سازمان
- برقراری اصول اسلام (امر به معروف و نهی از منکر)
- بهبود روابط انسانی بین مدیریت و کارکنان سازمان
- افزایش میزان بهره‌وری در کارکنان با توجه به مشارکت آنها در تصمیم‌گیری و ایجاد انگیزش
- شناخت پیش‌نیازها با تأکید بر فرهنگ سازمانی مبتنی بر مدیریت مشارکتی

برنامه‌ها و فنون مدیریت مشارکتی

مدیریت مشارکتی را می‌توان به شیوه‌های گوناگونی اجرا کرد. هنگامی که سازمان شماری از این برنامه‌ها را برای پدید آوردن و پروردن احساس مشارکت در میان کارکنان به کار بندد، گفته می‌شود آن سازمان به شیوه مشارکت‌جویانه عمل می‌کند. برخی از روش‌های مدیریت مشارکتی عبارتند از: نظام پیشنهادها، مدیریت کیفیت جامع، گروه‌های کنترل کیفیت، گروه‌های کاری، گروه‌های خودگردان، طرح‌های مالکیت کارکنان، کارگروه‌های مدیریت میانی، دموکراسی صنعتی و مدیریت بر مبنای هدف که در اینجا به توضیح مختصر چهار مورد از آنها می‌پردازیم:

نظام پیشنهادها در بخش دولتی ایران

نظام پیشنهادها به عنوان نظام کایزن فردی در صنایع ژاپن طرح شد و توسعه یافت. این نظام، ترفندی است که از طریق آن می‌توان برای رسیدن به فرهنگ تغییر و بهسازی مستمر سازمان، به یافته‌های ذهنی و اندیشه سرمایه‌های انسانی در حل مسایل و ایجاد پرسش‌های نو و آشکار شدن راه حل‌های بهتر دست یافت. نظام پیشنهادها، فرمانبری از دانایی و به گردش انداختن اندیشه و سرانجام، پرهیز از ترویج خودکامگی است و از این رهگذر، سازمان آمادگی ورود به دوره بلوغ و ترویج روحیه مشارکت را پیدا می‌کند.

مبنای قانونی شکل‌گیری مدیریت مشارکتی در سازمان‌های بخش دولتی ایران، تصویب نامه ۱۳۷۷/۶/۷ شورای عالی اداری کشور است. این مصوبه با توجه به نقش مشارکت کارکنان در بالا بردن کارایی و اثربخشی دستگاه‌های دولتی و افزایش رضایت و توان کاری کارکنان بر استقرار «نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها» در همه وزارت‌خانه‌ها مؤسسات، شرکت‌ها، بانک‌ها و دستگاه‌هایی شمول قانون بر آنها مستلزم ذکر نام آنهاست، تأکید دارد.

در سطح دولت بالاترین مرجع نظام پیشنهادها، ستاد هماهنگی نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها خواهد بود که با شرکت نمایندگانی از وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، نهاد ریاست جمهوری، صدا و سیما و سه نفر از اعضای هیأت علمی تشکیل می‌شود. ریاست این شورا بر عهده رئیس سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور یا نماینده وی خواهد بود. یک کارگروه فنی به عنوان بازدهی کارشناسی این شورا انجام وظیفه خواهد کرد.

فلسفه استفاده از نظام پیشنهادها، ارج گذاشتن به فضیلت‌ها و توانایی‌های انسان در محیط کار، افزایش حس تعلق سازمانی در کارکنان، هم‌سو کردن هدف‌های کارکنان با اهداف سازمان و گسترش فرهنگ مشارکتی و همکاری گروهی در حل مشکلات است (شیخ محمدی و تولیت زواره، ۱۳۸۰: ۹۱).

در طراحی سرمشق مناسب برای نظام پیشنهادها در بخش دولتی ایران لازم است از اعمال یک روش واحد پرهیز کنیم تا مدیران برابر شرایط بتوانند از سازوکارهای مناسب بهره‌گیرند. در ضمن، چنین سرمشق‌هایی نباید به گونه‌ای طراحی شوند که ناقض مسئولیت و پاسخگویی مدیران به‌ویژه وزیران و رؤسای سازمان‌های مستقل باشند. افزون بر این، چنین طرح‌هایی باید

آن قدر از شفافیت برخوردار باشند که توقع کاذب در زیردستان و فرادستان ایجاد نشود؛ زیرا در این صورت رفتارهای منفی مانند پس‌نشستن، بی‌تفاوتی و بدبینی در بین کارکنان بروز خواهد کرد.

مدیریت کیفیت جامع^۱: مدیریت کیفیت جامع، روش مدیریت سازمانی است که اساس آن محوریت داشتن کیفیت و مشارکت همه اعضای سازمان باشد و هدف آن دستیابی به موفقیت در درازمدت از راه به دست آوردن رضایت مشتری و تأمین منافع همه اعضای سازمان و جامعه است. در مدیریت کیفیت جامع چهار اصل مهم است: ۱- منافع سهامداران را تأمین کند؛ ۲- منافع سازمان را ممکن سازد؛ ۳- منافع کارکنان را دربرداشته باشد؛ و ۴- منافع جامعه را دربرداشته باشد.

مدیریت کیفیت جامع، فلسفه‌ای است که مدیریت به پشت گرمی آن برای دستیابی به کیفیت در مفهوم جدید آن، می‌کوشد محیطی را آماده کند که در آن «ارتباط بین مدیریت و رده‌های پایین‌تر صمیمانه باشد، انگیزه لازم برای ارتقای دانش و مهارت کارکنان وجود داشته باشد و مشتریان و تأمین‌کنندگان با هدف بهسازی مستمر با یکدیگر همکاری کنند» (شیخ محمدی و تولیت زواره، ۱۳۸۰: ۲۰).

گروه‌های کنترل کیفیت^۲: تحقق سیستم کنترل کیفیت جامع با تشکیل گروه‌های کنترل کیفیت صورت می‌گیرد. این سیستم با توجه به این اصل شکل گرفته است که مسئولیت کیفیت کالا یا خدمت به عهده انجام دهنده است. گروه‌های کنترل کیفیت از بین کارکنان داوطلب و به طور معمول برای مطالعه درباره بهبود کیفیت کار تشکیل می‌شوند. زمینه مطالعات این گروه‌ها در ابتدا در خصوص کیفیت بوده است؛ ولی امروزه این گروه‌ها برای مطالعه موضوعات دیگری مانند بهره‌وری، کاهش ضایعات و بهبود روش‌ها نیز بهره گرفته می‌شود (افجه‌ای و ناصحی‌فر، ۱۳۸۲: ۸).

گروه‌های کاری^۳: گروه‌های کاری نمودی از بالاترین درجه مدیریت مشارکتی به شمار می‌روند که امروزه مقبولیتی تمام یافته‌اند و به سان یکی از ابعاد سازمان‌های یادگیرنده هستند. گروه‌های کاری در شکل‌های مختلف هم‌چون حلقه‌های کیفی و گروه‌های خودگردان و خودرهبر مراحل تکاملی خود را طی می‌کند. سرمشق‌های سازمانی مثل سازمان با گروه‌های متداخل، سازمان موقت و سازمان مجازی، ساختارهایی را به نمایش می‌گذارند که به طور کامل متکی بر گروه‌های کاری‌اند (رهنورد، ۱۳۷۸: ۳۵).

پدیدار شدن کارکنان دانشگر

در دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ میلادی، ارزش کارکنان بر پایه قابلیت اعتماد، توانمندی بدنی، تجربه و وفاداری آنان سنجیده می‌شد. امروزه، برای این سنجش معیارهای دیگری هم‌چون نوآفرینی، پذیرش مسئولیت و توجه به مشتری وجود دارد. مدیریت مشارکت‌جو راهی است برای بهره‌گرفتن از این منبع در سازمان. پیتراکراف عبارت «کارکنان دانشگر» را در سال‌های پایانی دهه ۱۹۷۰م. به کار برد. او به تغییری که در فن‌شناسی شرکت‌ها پدید آمده بود اشاره کرد و آن را عاملی دانست که موجب تبدیل نیروی کار دستی به نیروی کار مجهز به دانش فنی و مهارت‌های تفکر تحلیلی شده بود (پلونکت، ۱۳۷۸: ۴).

مزایای مشارکت

مشارکت گرایش به بهتر کردن انگیزش دارد؛ زیرا کارکنان بیشتر احساس درگیر شدن در کار پیدا می‌کنند. عزت نفس، خشنودی شغلی و همکاری آنان با مدیریت می‌تواند افزایش یابد. نتیجه‌های مشارکت به کاهش تعارض و فشار عصبی، تعهد بیشتر به هدف‌ها و پذیرش بهتر هدف‌های سازمان می‌انجامد (والایی شریف، ۱۳۸۲: ۳۹).

1- TQM

2- Quality Control Circles

3- Work Teams

4- Peter

مدیریت مشارکتی پدیده‌ای است ذهنی و فرهنگی که با قالب‌های ذهنی شکل گرفته پیشین و سنتی می‌ستیزد و موجب می‌شود حاشیه‌نشینان و نظاره‌گرها به درون کارهای گروهی کشیده شوند و نسبت به سازمان احساس تعهد کنند. دیگر مزیت‌های مشارکت عبارتند از:

- الف) افزایش میزان بهره‌وری
- ب) تقویت روح ابتکار و حس مسئولیت در کارکنان
- ج) افزایش توان کارکنان برای مردم‌سالاری و خودفرمانی
- د) تلفیق منابع فرد و سازمان
- ه) افزایش قدرت عملی مسئول اجرایی سازمان
- و) ایجاد عملی برای افزایش تحرک و کاریابی در مدیران (صادقی فرد و دیگران، ۱۳۸۳: ۵).

پیامدهای مشارکت

کرت لوین در پژوهشی نشان داده است هر گاه مردم در دگرگون کردن شیوه‌های انجام کاری مشارکت فعال داشته باشند، از مقاومت آنان در برابر دگرگونی کاسته می‌شود و شوق و علاقه‌مندی آنها برای تغییر و دگرگونی افزایش می‌یابد. همچنین کیت دیویس^۱ و جان نیواستروم^۲ بر این باورند که در درون سازمان‌ها و نظام‌هایی که شماری از مردم به کار می‌پردازند، بزرگ‌ترین بهره‌مشارکت آن است که حق طبیعی کارکنانی را که می‌توانند عضو یاری‌دهنده و سودبخش گروهی باشند که در آن کار می‌کنند، به آنان باز می‌گرداند. از پیامدهای مهم مشارکت می‌توان به موارد زیر را برشمرد:

- الف) بالا رفتن کیفیت کار و برتر شدن کیفیت زندگی کاری
- ب) افزایش میزان انگیزش و علاقه‌مندی به کار
- ج) کاهش ترک خدمت، غیبت و تأخیر در کار
- د) کاهش ناخشنودی مشتریان
- ه) کاهش ضایعات
- و) افزایش روحیه و وفاداری سازمانی (فقهی فرهمند، ۱۳۸۱: ۳۷۷).

مؤلفه‌های مدیریت مشارکتی

برای اجرای نظام مدیریت مشارکتی در سازمان‌ها باید مقدمات کار و زمینه بروز آن فراهم شود. برای دستیابی به این مقصود، توجه به مؤلفه‌های زیر ضروری است:

گرایش به تمرکززدایی

گرایش هدف‌ها و فعالیت‌های سازمان‌ها از تمرکز به سوی تمرکززدایی موجب واگذاری اختیار بیشتر به زیردستان خواهد بود و مشارکت آنها را در تصمیم‌گیری‌ها بیشتر خواهد کرد. توجه به نیازها، شرایط و امکانات اجرایی، امکان تبادل نظر از بالا به پایین یا ارتباط متقابل مدیران و برنامه‌ریزان و مجریان، توجه به تفاوت‌های فردی کارکنان، توجه به خلاقیت‌ها، ابتکارات و آزادی عمل و توجه به تصمیم‌گیری در رده‌های پایین از ویژگی‌های مثبت گرایش به تمرکززدایی در نظام مدیریت مشارکتی است.

1- Keth Davis

2- John newstorm

کاهش بوروکراسی

مدیریت مشارکتی در سازمان‌ها اگر به دنبال نوآوری باشد و بر کیفیت تأکید کند، بایسته است که بسیاری از مقررات دست و پاگیر اداری را تعدیل کند؛ زیرا بوروکراسی به سبب ویژگی‌های ذاتی خود نمی‌تواند به مشارکت کارکنان و بروز خلاقیت‌ها و ابتکارهای آنها میدان دهد و در بسیاری از موارد کیفیت را فدای کمیت می‌کند. تمرکز ذاتی بوروکراسی، دلیل قانع کننده‌ای بر این ادعاست. افزون بر این، کاهش بوروکراسی در سازمان‌ها زمینه مشارکت را آسان می‌کند و این خود تحولی دیگر در استقرار نظام مدیریت مشارکتی است.

ثبات مدیریت

از آنجا که در نظام مدیریت مشارکتی، اثربخشی و کیفیت مهم است و تحقق این امر به برنامه‌ریزی‌های درازمدت وابسته است؛ ثبات مدیریت، عامل تعیین کننده‌ای در این زمینه خواهد بود. تغییر مدیران سازمان‌ها در فرآیند نوسانات سیاسی جامعه ضربه جبران‌ناپذیری بر پیکره سازمان و کیفیت فعالیت‌های آن فرو می‌آورد. این تغییرات، توجه مدیران را به هدف‌ها و برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت و کمی سوق می‌دهد و از مشارکت کارکنان می‌کاهد.

آموزش نیروی انسانی

آموزش پیوسته مدیران و کارکنان ضرورتی حیاتی در استقرار نظام مدیریت مشارکتی است. برنامه‌ریزی آموزشی برای ارتقای سطح علمی نیروی انسانی سازمان‌ها به صورت مستمر موجب آشنایی با پژوهش‌های تازه، روش‌های نو در زمینه انجام کار و... خواهد شد و تحقق نظام مدیریت مشارکتی را آسان خواهد کرد.

تغییر و تحول در ساختار اداری و آموزشی

نظام مدیریت مشارکتی در سازمان‌ها نیازمند ساختار و تشکیلات تازه است. ساختار و تشکیلات سازمان‌های ما گرایش به تمرکز دارد و طبیعی است که مناسب نظام مدیریت مشارکتی نیست؛ بنابراین ضروری است که علاوه بر تغییر و تحول در ساختار اداری و آموزشی، قوانین و آیین‌نامه‌ها نیز متناسب با مدیریت مشارکتی تغییر یابند.

روابط انسانی

ایجاد فرهنگ روابط انسانی در سازمان تسهیل کننده مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادها است که با راهکارهای زیر به تحقق اهداف سازمان می‌انجامد:

- ✓ احترام و اعتماد متقابل
- ✓ شرکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها
- ✓ ایجاد انگیزه در کارکنان
- ✓ ارزش گذاشتن به شخصیت و کرامت انسانی
- ✓ توجه به نیازهای مادی و معنوی کارکنان
- ✓ برخورد انسانی با زیردستان

مدیریت کیفیت

مدیریت کیفیت از دیگر مقوله‌هایی است که در مدیریت مشارکتی با تأکید بر خلاقیت و ابتکار به کیفیت مطلوب و بهره‌وری رو به رشد، برای انجام یک کار یا تولید محصول منجر می‌شود و ارزشیابی مستمر از فعالیت‌ها به عنوان بازخورد، این توجه به کیفیت را سرعت می‌بخشد.

در مدیریت کیفیت جامع علاوه بر مطالب یادشده، استاندارد کردن مراحل کار، کاهش هزینه، صرف وقت کم، توجه به تخصص افراد در کار و مسئولیت اهمیت زیادی دارد.

الگوی کاربردی مدیریت مشارکتی ژاپن (کانون‌های بهبود کیفیت)

کانون‌های بهبود کیفیت به عنوان الگویی کاربردی نقش بسیار چشمگیری در تحول سازمان‌ها داشته است و هدف آن تغییر طرز تلقی و رفتار افراد سازمان از طریق شرکت دادن آنها در فعالیت‌های بهبود کیفیت و اقتصادی کردن عملیات است. کانون‌های بهبود کیفیت که به گروه‌های همیاری کارکنان نیز شهرت دارند، یکی از متداول‌ترین روش‌های بهره‌گیری از مدیریت مشارکتی است. پیشینه این روش به سال‌های دهه ۱۹۵۰م. در ژاپن باز می‌گردد که برای نخستین بار به عنوان ابزاری برای مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و بهبود بازدهی به کار گرفته شد.

از دیدگاه ساختاری، این کانون‌ها مرکب از گروه کوچکی از کارکنان هستند که به شکل داوطلب به گروه می‌پیوندند. روش حل و فصل مسأله و فلسفه شرکت دادن انسان‌ها در فرآیند کار که جزء اصلی این کانون‌هاست، نتیجه طبیعی پذیرش روش‌های مدیریت مشارکتی است. تأکید ژاپنی‌ها بر تمرکززدایی در تصمیم‌گیری و بهره‌گیری از گروه‌های کوچک سازمانی برای بالا بردن سطح مسئولیت تصمیم‌گیری گروهی است. در سال ۱۹۹۲م. برآورد شد که شمار اعضای کانون‌های بهبود کیفیت در ژاپن به ۱۰ میلیون نفر رسیده است. این کانون‌ها در ابتدای دهه ۱۹۷۰م. به شرکت‌های آمریکایی معرفی شد و در سال‌های پایانی این دهه و آغاز دهه ۱۹۸۰م. در این شرکت‌ها گسترش زیادی پیدا کرد، به گونه‌ای که نزدیک به چهار هزار شرکت از جمله شرکت‌های بزرگ معتبری مانند: وستینگ‌هاوس^۱ و لاک‌هید^۲ آن را به کار گرفتند. پذیرش این روش بیشتر برای الگوبرداری از مدیریت ژاپنی در امر بهبود کیفیت و کاهش هزینه بود. فلسفه تمرکززدایی و تصمیم‌گیری گروهی ستون اصلی و پشتیبان محوری این الگو به شمار می‌رود.

پیروزی کانون‌های بهبود کیفیت به ایجاد بستری فرهنگی و فلسفه مدیریت بستگی دارد که توزیع اختیار تصمیم‌گیری و دسترسی به دانش و اطلاعات مورد نیاز و نیز برپایی فرآیند پاداش گروهی عادلانه، محور آنها را تشکیل می‌دهد. توزیع اختیار تصمیم‌گیری به رده‌های پایین سازمانی در عین این که فرایند کار را آسان می‌کند، باعث از دست دادن کنترل از سوی مدیریت نمی‌شود؛ چرا که این کانون‌ها بیشتر نتیجه کار خود را به شکل پیشنهاد به مدیریت ارائه می‌کنند. بسیاری از سازمان‌ها برای پیشنهادهایی که به کاهش هزینه، صرفه‌جویی و... می‌انجامد، پاداش‌های چشمگیری در نظر می‌گیرند.

ساختار کانون‌های بهبود کیفیت

هر برنامه کانون‌های بهبود کیفیت معمولاً در برگیرنده تعدادی از این کانون‌هاست که هر یک بین سه تا پانزده نفر عضو دارند. عضویت در کانون‌ها داوطلبانه است و اعضای آن بیشتر افرادی هستند که در یک محیط مشترک کار می‌کنند یا مسئولیت‌های مشابهی

1- Westinghouse

2- lock heed

را بر عهده دارند. کانون‌ها دست کم یک ساعت از وقت خود را به جلسه هفتگی اختصاص می‌دهند. اعضای کانون در زمینه مسأله‌یابی و فنون تحلیلی، آموزش می‌بینند. این آموزش‌ها برای تجزیه و تحلیل و پیدا کردن راه حل مسأله‌های سازمانی و بهبود فرایندهای کار است و در مواردی که راه حل‌ها به محیط کار مربوط می‌شوند، برای اجرای آن نیازی به تصویب مدیریت نیست.

هر کانون یک رهبر دارد که به طور معمول همان سرپرست محیط کاری است که اعضا بدان وابسته هستند. کار رهبر کانون، آموزش اعضا و اداره جلسه‌های هفتگی است که مواردی مانند تعیین دستور کار، تسهیل فرآیند گروهی، پرداختن به مسأله‌ها و راه حل‌یابی را در بر می‌گیرد. عامل کلیدی در ساختار کانون‌ها نقش «تسهیل‌گر» است. تسهیل‌گر، کار چند کانون را هماهنگ می‌کند و گاه نیز در جلسات کانون‌ها شرکت می‌کند و وظیفه اصلی او آموزش رهبران کانون‌ها و یاری دادن به آنها در تشکیل و اداره آنهاست. از دیگر مسئولیت‌های تسهیل‌گر آگاه کردن مدیریت در امر کارها و پیشرفت کانون‌ها و جلب پشتیبانی برای آنهاست. کار تسهیل‌گر بر اساس اهمیتی که برای پیشرفت کانون‌ها دارد، به طور معمول کاری تمام‌وقت است. از دیگر اجزای ساختار کانون‌ها، کارگروه (کمیته) هماهنگی است که نقش هماهنگ‌کننده مرکزی کل برنامه را دارد. اعضای این کارگروه را تسهیل‌گرها و نماینده بخش‌های برجسته سازمانی تشکیل می‌دهند. این کارگروه در زمینه‌هایی مانند پاداش، مزایا مسائل مربوط به قراردادهای گروهی و مواردی بیرون از فعالیت کانون‌ها، تصمیم‌گیری می‌کند. از دیگر وظایف کارگروه، هماهنگ‌کردن برنامه‌های آموزشی و راهنمایی لازم برای گسترش آن است (زمردیان، ۱۳۷۳: ۶)

پیشنهادها

برای تحقق اهداف مدیریت مشارکتی در سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود:

۱. نظام اداری و مدیریت سازمان‌ها به سوی تمرکززدایی شتاب بیشتری داشته باشد.
۲. تفویض اختیار به مدیران عملیاتی در رده‌های پایین سازمانی افزایش یابد.
۳. مدیران عملیاتی و کارکنان رده‌های پایین سازمان‌ها در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داده شوند.
۴. در رده‌های پایین مدیریت به نوآوری، ابتکار و خلاقیت میدان داده شود.
۵. از میزان بوروکراسی و دیوان‌سالاری در سازمان‌ها کاسته شود.
۶. در انتصاب مدیران سازمان‌ها به ثبات مدیریت توجه شود.
۷. فرهنگ مشارکت و کار جمعی و گروهی در سازمان‌ها تقویت شود.
۸. ساختار، تشکیلات و آیین‌نامه‌های سازمان‌ها متناسب با اهداف مدیریت مشارکتی دگرگون شود.
۹. نیروی انسانی سازمان‌ها برای آشنایی با مدیریت مشارکتی آموزش داده شود.

پیش‌نیازهای مشارکت

سازمان‌هایی که مدیریت مشارکتی را اجرا کرده‌اند، با عوامل متعددی مواجه شده‌اند که بر سبک مدیریتی در آنها تأثیر گذاشته است. هرمان^۱ (۱۹۹۰م.) به این نکته اشاره کرده است که توسعه و گسترش مدیریت مشارکتی که ممکن است اجرای آن با مشکل روبه‌رو شود به دو دسته از عوامل بستگی دارد: اولین عامل محیط سازمانی است. دومین دسته از عوامل که بر مدیریت مشارکتی تأثیر می‌گذارند عوامل درونی است که عبارتند از: ارتباط بین استراتژی ساختار، فرهنگ و رفتار. ساشکین به شمار

زیادی از عوامل درونی مانند ارزش‌ها، نگرش‌ها، طراحی شغل و فرهنگ سازمانی اشاره کرده است که بر مدیریت مشارکتی مؤثرند (کندو، ۱۹۹۸: ۴۲۴).

برای کامیابی مشارکت در یک سازمان ضرورت دارد مقدماتی فراهم آید تا معنی و مفهوم مشارکت به خوبی تحلیل شود و افراد به درستی و سودبخشی آن باور پیدا کنند. از این رو، بسترسازی فرهنگی برای آماده کردن همه کسانی که در پرتو نظام مشارکت قرار می‌گیرند، لازم است. پس از آنکه از راه بسترسازی فرهنگی به آمادگی‌های ذهنی افراد دسترسی حاصل شد، آن گاه باید مدیران ارشد و بلندپایه را برای حمایت و پشتیبانی از این نظام، همراه کرد. حمایت مدیران ارشد سازمان در شمار مهم‌ترین پیش‌نیازها به شمار می‌رود (طوسی، ۱۳۷۸: ۲۴).

پس از آنکه فضای سازمان برای گسترش نظام مشارکت آماده شد، آن گاه باید به نکته‌های زیر توجه کرد:

۱. پیش از آغاز رسمی نظام مشارکت زمان کافی برای آشنایی کارکنان با این شیوه مدیریت فراهم آید. اجرای برنامه مشارکت در زمان اضطرار و موقعیت‌های فوری هرگز جایز نیست.
۲. هزینه‌های مادی و معنوی نظام مشارکت نباید از سودهای مادی و معنوی آن افزون‌تر باشد.
۳. موضوع مشارکت باید با کار مشارکت‌کنندگان مربوط باشد تا مشارکت‌کنندگان از خود علاقه و دلبستگی نشان دهند.
۴. مشارکت‌کنندگان برای برقراری ارتباط و دادوستد اندیشه، آموزش‌های لازم ببینند.
۵. مشارکت نباید از دست دادن شغل را در میان شرکت‌کنندگان پدید آورد (طوسی، ۱۳۷۸: ۲۸).

چکیده

امروزه یکی از معضلاتی که سازمان‌ها به آن دچارند، مشکل نیروی انسانی و ناتوانی سازمان در استفاده بهینه از توان بالقوه کارکنان به‌ویژه در سطوح کارشناسی و تخصصی است. این امر سبب کاهش بهره‌وری سازمان و ناتوانی در رقابت در عرصه‌های ملی و جهانی شده است. سازمان‌های مختلف در کشورهای جهان از روش‌های گوناگونی برای حل مشکل نیروی انسانی بهره می‌برند که یکی از متداول‌ترین و با اهمیت‌ترین آنها سبک و روش مدیریت مشارکتی است. به گواه بسیاری از گزارش‌ها و واقعیت‌های موجود، موفقیت بیشتر شرکت‌های بزرگ مرهون به کارگیری مناسب این سبک مدیریت بوده است که به توسعه ظرفیت فردی کارکنان و ایجاد روحیه خودباوری، مسئولیت‌پذیری و تعهد در آنان می‌انجامد. چنانچه اجرای مدیریت مشارکتی و نظام‌های تشکیل‌دهنده آن با موفقیت همراه باشد، مزیت‌ها و پیامدهایی هم‌چون بهبود روابط انسانی بین مدیریت و کارکنان، تقویت انگیزش در کارکنان، بهبود گردش کار در سازمان، بروز خلاقیت و نوآوری، کاهش هزینه‌های تولید کالا و خدمات، افزایش احساس تعلق سازمانی در کارکنان و هم‌سو شدن هدف‌های آنان با هدف‌های سازمان و سرانجام افزایش رضایت مشتری و به دست آوردن سهم بیشتر در بازار را در پی خواهد داشت. نظام مدیریت مشارکتی، نظام همکاری فکری و عملی همه اعضای یک سازمان در سطوح مختلف مدیریتی است. به باور کارشناسان «مدیریت مشارکتی» بیش از هر روش مدیریتی دیگر می‌تواند در سازمان‌های گوناگون به خصوص در نظام‌های آموزشی سودمند و مؤثر واقع شود.

سؤال‌های چهارگزینه‌ای

۱- کدام یک از موارد زیر جزو روش‌های مدیریت مشارکتی است؟

- الف) مدیریت کیفیت جامع - مدیریت سازمانی
 ب) گروه‌های ساماندهی - گروه‌های خودگردان
 ج) مدیریت روش‌ها - گروه‌های کنترل کیفیت
 د) نظام پیشنهادها - طرح‌های مالکیت کارکنان

۲- اصول مدیریت کیفیت جامع کدامند؟

- الف) منافع سهامداران - منافع نظام - منافع کارکنان - منافع جامعه
 ب) منافع سهامداران - منافع سازمان - منافع کارکنان - منافع جامعه
 ج) منافع سهامداران - منافع سازمان - منافع مشتریان - منافع جامعه
 د) منافع سهامداران - منافع سازمان - منافع کارکنان - منافع همکاران

۳- گروه‌های کنترل کیفیت در کدام یک از زمینه‌ها مؤثر است؟

- الف) بهبود حقوق و دستمزد
 ب) بهبود مدیریت
 ج) بهبود کیفیت کار
 د) سلامت خانواده‌ها

۴- اصطلاح کارکنان دانشگر را چه کسی اولین بار به کار برد؟

- الف) پیتر دراگر
 ب) هزی فایول
 ج) فردریک تایلور
 د) ماکس وبر

۵- مزایای مشارکت کدام موارد هستند؟

- الف) افزایش بهره‌وری
 ب) ایجاد انگیزه در کارکنان
 ج) بهره‌وری رقبا
 د) ایجاد انگیزه در مدیران

۶- یکی از روش‌های کاهش مقاومت در مقابل تغییر چیست؟

- الف) مدیریت
 ب) مشارکت
 ج) بهره‌وری
 د) ارزیابی

۷- کدام یک از موارد زیر جزو مؤلفه‌های مدیریت مشارکتی است؟

- الف) اشتغال
 ب) بهره‌برداری
 ج) تمرکز
 د) عدم تمرکز

۸- کاهش بوروکراسی چه نسبتی با میزان مشارکت دارد؟

- الف) نسبت مستقیم دارد
 ب) نسبت راهنما دارد
 ج) نسبت معکوس دارد
 د) نسبتی ندارد

۹- ثبات مدیریت چه تأثیری روی میزان مشارکت کارکنان دارد؟

- الف) تأثیر منفی دارد
 ب) تأثیر مثبت دارد
 ج) تأثیری ندارد
 د) گاهی موثر است

۱۰- مدیریت کیفیت جامع نیازمند چه مواردی است؟

- الف) افزایش هزینه
 ب) استاندارد کردن مراحل کار
 ج) صرف وقت زیاد
 د) عدم توجه به تخصص

۱۱- تأکید ژاپنی‌ها در مدیریت مشارکتی در چه زمینه‌ای است؟

- الف) بهره‌گیری از گروه‌های کوچک
 ب) تمرکز زدایی در تصمیم‌گیری
 ج) مشارکت مدیران
 د) موارد الف و ب صحیح است

۱۲- در سال ۱۹۹۲ تعداد اعضای کانون‌های بهبود کیفیت در ژاپن به چند میلیون نفر رسید؟

- الف) ۱۲ میلیون
 ب) ۹ میلیون
 ج) ۸ میلیون
 د) ۱۰ میلیون

۱۳- آیا دادن اختیار در کانون‌های بهبود کیفیت باعث کاهش کنترل مدیران می‌شود؟

- الف) گاهی
 ب) خیر
 ج) بلی
 د) مشخص نیست

۱۴- تعداد اعضای کانون‌های بهبود کیفیت چند نفر است؟

- الف) ۴ تا ۸ نفر
 ب) ۵ تا ۱۲ نفر
 ج) ۳ تا ۱۵ نفر
 د) ۳ تا ۱۰ نفر

۱۵- به منظور تحقق اهداف مدیریت مشارکتی در سازمان کدام یک از پیشنهادهای زیر صحیح‌تر است؟

- الف) تمرکز در نظام‌اداری
 ب) عدم ثبات مدیران بیش از ۴ سال
 ج) تفویض اختیار به مدیران عملیاتی
 د) وظیفه نوآوری در اختیار مدیران میانی است



سؤال‌های تشریحی

۱. چهار مورد از راهکارهای روابط انسانی موثر بر نظام مشارکت را بنویسید؟
۲. چهار مورد از موارد مهم در مدیریت کیفیت جامع را نام ببرید؟
۳. ساختار کانون‌های بهبود کیفیت را مختصراً توضیح دهید؟
۴. چهار مورد پیشنهاد در جهت تحقق اهداف مدیریت مشارکتی بنویسید؟
۵. دو مورد از پیش‌نیازهای مشارکت را در سازمان توضیح دهید؟



فصل سوم

فرهنگ سازمانی و گسترش

مدیریت مشارکتی

مرکز آموزش مدیریت دولتی

اهداف یادگیری (رفتاری)

- چیرگی بر عدم مشارکت کارکنان از طریق ایجاد مدیریت مشارکتی
- دستیابی به پیامدهای مهم مشارکت از جمله کارایی و اثربخشی در سازمان
- تشکیل فرهنگ سازمانی مبتنی بر مدیریت مشارکتی
- پایه‌گذاری اندیشه‌های انسانی در فرهنگ سازمان

فرهنگ سازمانی

وقتی سازمانی به صورت یک نهاد در می‌آید، دارای ارزش می‌شود و این ارزش تنها به خاطر محصولات ارائه شده آن سازمان نیست؛ بلکه عامل مهم‌تری در این میان وجود دارد. فرهنگ سازمانی به اعضای سازمان هویت می‌دهد و نشان‌دهنده شکل‌گیری ادراکی مشترک در اعضای سازمان است. از آنجا که مهم‌ترین سرمایه هر سازمان نیروی انسانی است، توجه به این سرمایه مهم و سرمایه‌گذاری در زمینه ارتقا و توسعه آن موفقیت و برتری رقابتی هر سازمان را در پی خواهد داشت. یکی از اصلی‌ترین عوامل موفقیت یا شکست هر سازمان چگونگی حفظ و نگهداری نیروی انسانی آن است. زمانی که شخص وارد سازمان می‌شود، با ارزش‌ها، باورها و هنجارهای آن ساختار روبه‌رو می‌شود و این عوامل ممکن است به دوام و ارتقا یا تضعیف این نیروی انسانی بینجامد. تحقق هدف‌های سازمانی بستگی به عوامل مهمی از جمله فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان دارد؛ بنابراین، برای تحقق این هدف‌ها و رضایت و ارتقای اعضای سازمان، مدیران باید فرهنگ سازمان را خوب بشناسند و از چگونگی تأثیر آن بر سازمان آگاهی و شناخت داشته باشند.

در روزگار ما، شرایط محیطی سازمان‌ها، تغییرات فناوری، جهانی شدن اقتصاد، افزایش سطح انتظار مصرف‌کنندگان، توجه به کیفیت محصولات و خدمات و... بر عملکرد و چگونگی مدیریت و اداره سازمان‌ها تأثیرات بسیاری گذاشته است. از پیامدهای این تأثیر، بهبود تفکر سنتی در علم مدیریت و توجه به انواع روش‌های مدیریت از جمله مدیریت مشارکتی است. امروزه، فرهنگ سازمانی یکی از موضوعات مورد بحث رفتار سازمانی است و هر سازمان دارای فرهنگی است که با گذشت زمان شکل می‌گیرد و به آسانی از بین نمی‌رود و تأثیر به‌سزایی در رفتار سازمانی خواهد داشت (سلیمی، ۱۳۷۶: ۲۵). فرهنگ سازمانی پیشینه‌ای دراز دارد؛ اما موضوعی است که به تازگی در دانش مدیریت و به‌ویژه به قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است. به طور کلی از ترکیب دو واژه یا مفهوم «فرهنگ» و «سازمان» اندیشه تازه‌ای پدید آمده است که هیچ‌یک از آن دو واژه این اندیشه را در بر ندارد. به گفته «اسمیرسیچ»، فرهنگ ما را بر می‌انگیزد و به ما دلیری می‌دهد تا در درون پیکر سازمان نوعی از روح و روان را همراه با نوعی از رمز و راز پدید آوریم (طوسی، ۱۳۷۲: ۱۶). فرهنگ سازمانی به شیوه‌اندیشیدن اعضای سازمان درباره ویژگی‌های فرهنگ سازمان نظیر خلاقیت فردی، ریسک‌پذیری، رهبری، یکپارچگی و... گفته می‌شود (یگانه، ۱۳۷۹: ۷). بر همین اساس فرهنگ سازمانی در قالب مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترکی که بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می‌گذارد، سرچشمه‌ای برای حرکت و پویایی یا مانعی در راه پیشرفت به شمار می‌آید (طوسی، ۱۳۷۲: ۱۹).

هماهنگی و سازگاری سازمان‌ها با محیط پیچیده و متغیر اطراف خود امری حیاتی است و ضروری است این تغییر و تحول سازمانی از طریق مدیریت مشارکتی به دست آید. سازمان‌ها برای موفقیت پایدار خود، یعنی موفقیت در حال و آینده، باید به طور جدی تلاش کنند و عملکرد بهینه مستمر و تحول دگرگونی را که از طریق مدیریت مشارکتی به دست می‌آید، سرلوحه کار خویش قرار دهند.

نقش و تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت مشارکتی

فرهنگ‌های پویا و سرآمد همیشه مدیریت مشارکتی را تشویق می‌کنند. نظام مدیریت مشارکتی ابزاری است بسیار کارآمد بر پایه انگیزش تحول‌ساز در مدیریت، به گونه‌ای که با به کارگیری آن در کشورهای توسعه‌یافته، این کشورها توانسته‌اند گام‌های بسیار بلند و سریعی در مسیر رشد و توسعه بردارند. صاحب‌نظران مدیریت عقیده دارند که مهمترین جهش فناورانه و اقتصادی در کشورهای هم‌چون ژاپن، آمریکا و برخی کشورهای اروپایی استفاده فراگیر از نظام مدیریت مشارکتی در اداره سازمان‌ها بوده است (طوسی، ۱۳۷۲: ۱۲).

نظام مدیریت مشارکتی، پاسخی است به نیازهای نیروی کار امروز، رقابت‌پذیری جهانی، بهره‌وری و... و نظامی است که نیازهای تخصصی کارکنان را با هدف‌های سازمان برای رسیدن به کیفیت نهایی و در نتیجه رقابت‌پذیری جهانی ترکیب می‌کند (Anchieta, 1995: p1).

وقتی مشارکت در سازمانی شکل بگیرد، تمام کارکنان وجود خود را محترم، با ارزش، کارساز و موثر می‌یابند؛ خود را در سرنوشت و موقعیت سازمان سهیم می‌دانند و نسبت به آن سازمان تعهد پیدا می‌کنند. نتایج تحقیقات و تجربیات پژوهشگران نشان می‌دهد که مشارکت از یک سو سبب افزایش بازدهی، کارایی، کیفیت کالاها و خدمات، انگیزش و تعهد کارکنان می‌شود و از سوی دیگر به کاهش ناسازی میان رئیس و زیردستان و کاهش مقاومت‌های منفی کارکنان در برابر تغییر و تحولات مثبت سازمان می‌انجامد که اثربخشی کارکنان و در نتیجه، اثربخشی کل سازمان را در پی خواهد داشت. (روشندل اربطانی، ۱۳۸۱: ۲).

به طور کلی، فرهنگ سازمانی بر تمامی جوانب سازمان و وظایف مدیریت و چگونگی و پرورش کارکنان تأثیر می‌گذارد. میزان اهمیتی که مدیر برای کارکنان خود قائل است از اعتقادات اساسی مدیر پیروی می‌کند. فرهنگ سازمانی مدیران را خود به خود کنترل می‌کند و گسترش فرهنگ بر ادراک، تفکر، احساس، هدف‌ها و ابزارهای کاری اثر می‌گذارد؛ همان‌گونه که بر روند تصمیم‌گیری و حل مسائل، انگیزش رضایت و روحیه افراد و میزان خلاقیت و نوآوری آنان مؤثر است؛ از این رو، در مدیریت چیزی جدا از فرهنگ وجود ندارد.

دگرگونی‌های فناوری، جهانی شدن اقتصاد، رشد انتظارات مصرف‌کننده، توجه آنها را به کیفیت برتر در محصولات و خدمات، پویایی محیط سازمان‌ها، بر عملیات و مدیریت آنها تأثیرگذار بوده است. از پیامدهای این مسأله بهبود یکی از مفاهیم سنتی در ادبیات مدیریت یعنی مدیریت مشارکتی است. هدف این گفتار، بررسی امکان اجرای مؤثر مدیریت مشارکتی با تمرکز بر یکی از ابعاد بنیادی مورد نیاز یعنی حضور یک فرهنگ سازمانی مناسب برای این شیوه مدیریت از طریق تحلیل نظری است. هدف ما بررسی این مسأله است که کدام یک از عناصر تعیین‌کننده در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی در زمان اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت مشارکتی به طور مثبت یا منفی اثرگذار خواهند بود و در نتیجه، آیا فرهنگ به وجود آمده از این عوامل پایه‌ای صحیح در راستای چنین اجرا و پیاده‌سازی خواهد بود؟

شرایط جدید خارجی، بر توانایی‌های لازم در کار و به همین ترتیب بر سازمان کار مؤثر است. کانتر^۱ تأکید می‌کند که رقابت، سازمان‌ها را به پذیرش ساختارهای نو و راهبردهای منعطف‌تر وادار می‌کند. افزون بر این، رقابت نیازمند خلاقیت‌های چشمگیر است و شرکت‌ها باید از طریق آگاهی کارکنان، از اهمیت نقش‌شان در سازمان و آمادگی آنان برای فعالیت‌های نوآورانه امکان بروز خلاقیت را فراهم کنند. در این چارچوب است که ایده مدیریت مشارکتی معنی پیدا می‌کند. نوشته‌ها و اظهار نظرها درباره سرپرستی دموکراتیک و مدیریت مشارکتی با نظمی ویژه از دهه ۳۰م به بعد انتشار یافته‌اند. در خلال این ادبیات به مفاهیم بی‌شماری هم‌چون مشارکت، مدیریت مشارکتی، استنباط تعهد، درگیری یا توانمندی برمی‌خوریم. در این

نوشتار، مشارکت، مدیریت مشارکتی و توانمندسازی را مترادف در نظر خواهیم گرفت. با این فرض که استنباط، اشتغال و تعهد کارکنان در هر یک از مفاهیم قبلی گنجانده شده باشند.

مشارکت و مدیریت مشارکتی یعنی درگیر شدن کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری، دعوت از همه افراد به تفکر راهبردی و پذیرش مسئولیت فردی برای کیفیت کار و تولیدات، حمایت و پاداش رفتار کارکنان که از دید آنها با پاسخ‌گویی پیوسته و مؤثر به مراجعان، عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد. گفتنی است که مدل مدیریت مشارکتی، نظارت اصلی بر سازماندهی تربیت و راهنمایی کارکنان، همچنین خودکنترلی را مستثنی نمی‌کند.

عناصر اولیه پایه‌ای در مدیریت مشارکتی عبارتند از: سهم کردن کارکنان در اطلاعات مربوط به مسائل کسب و کار و نتیجه‌های آن، جبران خدمت برای آن پیامدها، دانشی که به افراد اجازه درک و سهم شدن در آن نتایج را می‌دهد و داشتن قدرتی که آنها را در تصمیم‌سازی یاری رساند. اسپراتیزر، عنصر پنجمی را به این چهار عنصر می‌افزاید و این نکته را به اثبات می‌رساند که موقعیت برای کسی که در آن کار می‌کند، معنی‌دار است.

سازمان‌هایی که می‌خواهند مدیریت مشارکتی را اجرا کنند تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل جانبی هستند که بر این سبک مدیریت و نتایج آن مؤثر است. هرnl^۱ می‌گوید توسعه مدیریت مشارکتی بسته به دو دسته عوامل ساختاری هم به آرامی و تحت کنترل یا سریع و با استقبال زیاد صورت گیرد. اولین گروه مربوط است به محیط سازمان. دسته دوم خصوصیات داخلی هستند؛ به‌ویژه ارتباط میان راهبرد ساختار، فرهنگ و رفتارها. ساشکین^۲ عوامل داخلی معینی چون ارزش‌ها، نگرش‌ها، طرح کار و فرهنگ سازمان را بر توسعه مدیریت مشارکتی مؤثر دانسته است.

همان‌گونه که گفته شد اجرای کارآمد سبک مدیریت مشارکتی با فرهنگ سازمانی صورت می‌گیرد و به کمک عواملی مشخص می‌شود که با آن سازگارند. توجه ما در ادامه این نوشتار بر بررسی نقطه مشترک و تلافی فرهنگ بر مدیریت مشارکتی متمرکز خواهد بود؛ سپس عوامل تعیین‌کننده فرهنگ سازمانی را ارزیابی می‌کنیم تا آشکار شود که فرهنگ سازمانی چگونه می‌تواند بر سبک مدیریت مشارکتی کارگر افتد و روشن شود که چه جنبه‌هایی در میان آن عوامل اجازه می‌دهند که مدیریت مشارکتی به گونه‌ای کارساز اجرا شود.

بیش از هر چیز، فرهنگ‌های ایجاد شده از سوی بنیان‌گذارانی با ویژگی‌هایی فردی که سبک رهبری مشارکتی را رواج می‌دهند، بستر مساعدتری را برای ایجاد مشارکت فراهم خواهد کرد. بنیان‌گذاران، مسئولان اصلی خلق سیستم ارزشی هستند؛ بنابراین، اگر آنان ارزش‌ها را به طور هماهنگ و منظم همراه سبک مدیریت مشارکتی انتقال نداده باشند، فرهنگ سازمانی از پایه‌هایی استوار برای مشارکت نخواهد داشت. اولین عامل از عوامل تعیین‌کننده - فرهنگ سازمانی. از تعامل تمامی عوامل به وجود می‌آید، و در شکل‌گیری مدیریت مشارکتی بسیار تأثیرگذار است. تاریخچه نیز به عنوان عامل تعیین‌کننده فرهنگ، بر امکانات اجرای مشارکت کارگر می‌افتد. در صورتی که رویدادهای گذشته، ارزش‌های دموکراتیک و مشارکتی را حمایت کنند به گسترش این ارزش‌ها یاری برسانند، پس از یک دوره طولانی، حمایت از آنها چشمگیرتر خواهد بود؛ یعنی گذشت زمان به تقویت و پذیرش این ارزش‌ها می‌انجامد.

فرهنگ ملی، سومین عامل تعیین‌کننده فرهنگ سازمانی است که به نظر هافستد^۳ از پنج جنبه بر اجرای مدیریت مشارکتی اثر دارد که در ادامه به تحلیل این موارد می‌پردازیم:

1- HERNEL
2- SASHKIN
3- Hofstede

کشورهایی با درجه و میزان فاصله قدرت زیاد، به تمرکز در تصمیم‌گیری گرایش دارند که مشکلات فراوانی برای گروه. کاری همانند مشارکت کارکنان در پی خواهد داشت؛ بنابراین، در فرهنگ چنین کشورهایی زمینه برای امور مشارکتی چندان فراهم نیست. اجتماعات به شدت فردگرا به ایجاد فرهنگ‌هایی تمایل دارند که در آنها کار فردی توأم با استقلال و مسئولیت‌پذیری متناسب با آن و جبران خدمات فردی، مطلوب و مورد پذیرش است. این نگرش در آغاز موافق فعالیت‌های مشارکت برای ارتقا و رواج گروه. کاری نیست؛ مسأله‌ای که نقشی کلیدی در این سبک مدیریت دارد.

جدا از مفاهیم مردانه و زنانه، مدیریت مشارکتی زمانی آسان‌تر اجرا خواهد شد که فرهنگ سازمانی از بعدی که هافشند آن را صفات زنانه می‌نامد غنی و بارور شده باشد؛ تأکید او بر روابط بین فردی و کیفیت زندگی است؛ زیرا این ارزش‌ها با اصول اولیه مشارکت هماهنگی بیشتری دارند.

گرایش به گریز از شرایط نامطمئن، مسأله‌ای است که فرد در رویارویی با آن شرایط با احتیاط رفتار می‌کند. اجرای مدیریت مشارکتی نیازمند وجود جو اعتماد میان افراد سازمان است؛ زیرا انتظار این است که هر یک از افراد برای کسب بهترین نتیجه‌های ممکن تصمیم‌های مناسبی بگیرند. در این صورت، طبیعی است که باید میزان مشخصی از عدم اطمینان پذیرفته شود؛ از این رو، فرهنگ‌هایی با گرایش زیاد به پرهیز از شرایط عدم اطمینان برای اجرای این سبک مدیریت مناسب نیستند. روشن است که نباید اطمینان کردن به افراد را با میزان واگذاری قدرت به آنها در آمیزیم؛ زیرا مشارکت، قوانین مشخصی را وضع می‌کند و به کمک معیاری که اغلب بر پایه میزان و شیوه مشارکت به اجرا درآمده است، محدود می‌شود و هرگز به عنوان قانون آزادی فعالیت‌های بازرگانی نیست؛ اما در هر شکل و وضعیتی از آن، به معنای مجاز کردن کارکنان برای فعالیت به همراه میزان مشخصی از آزادی عمل است؛ از این رو، بیان اثرهای مثبت یا منفی این عامل درست نیست.

آخرین مسأله در بحث فرهنگ ملی، دیدگاه بلندمدت یا کوتاه‌مدت است که بر احتمال توفیق مشارکت را در قالب فشارهایی برای کسب نتیجه اثر می‌گذارد. مطالعاتی که درباره نتایج مدیریت مشارکتی انجام شده است، نشان می‌دهد که انتظار نتایج سریع و آنی از اجرای این سبک مدیریت ممکن نیست؛ به‌ویژه اینکه سازگاری و توافق با این سبک نیازمند ارتقای زیاد سطح آموزش، تغییرات نظام اطلاعاتی، چرخه جبران خدمات کارکنان و . . . است. بدیهی است که فرهنگ‌هایی با گرایش کوتاه‌مدت برای اجرای مدیریت مشارکتی سازگاری بایسته را ندارند.

در فرهنگ سازمانی، صنعت عاملی تأثیرگذار است؛ اما تعیین‌کننده نیست. عوامل فعالیت سازمان که بر فرهنگ آن نیز اثر می‌گذارد، بر امکان موفقیت شیوه مدیریت مشارکتی کارگر خواهد بود. روشن است که سرشت برخی از صنایع با فعالیت‌های مشارکتی هماهنگ است؛ به‌ویژه اینکه بیشتر این صنایع را پیشکسوتان و در نقاطی شکل داده‌اند که گروه کاری یک عامل حمایتی است و در صنایعی که تأثیرات دیوان‌سالارانه بر فرهنگ خود دارند، اجرای این سبک مدیریت مشکل‌تر است.

اکنون آشکار شد عوامل تعیین‌کننده فرهنگ سازمانی به گونه‌ای اساسی بر امکان کامیابی در اجرای مدیریت مشارکتی تأثیر دارد. فرهنگ سازمانی در مرکز قرار می‌گیرد؛ پس می‌تواند در نقش عامل تسهیل‌کننده یا بازدارنده ظاهر شود. در نتیجه، پیش از تصمیم‌گیری برای اجرا کردن یا پرهیز از اجرای مدیریت مشارکتی در هر سازمان، می‌باید تحلیل فرهنگ آن ساختار ضروری است. اگر فرهنگ سازمانی موانعی در راه اجرای سبک مدیریت مشارکتی ایجاد کند، باید روشن شود که آیا ایجاد تغییراتی در فرهنگ آن مناسب است یا خیر؛ زیرا فرهنگ نتیجه یک فرآیند اجتماعی پیچیده است و تغییر آن نه ساده است نه سریع؛ اما غیر ممکن نیز نیست. درواقع، فرهنگ آرام آرام شکل می‌گیرد و نه تنها ایستا نیست؛ بلکه در گذر زمان پیوسته تغییر می‌کند. اگر تغییر داوطلبانه‌ای مورد نظر باشد، دستیابی به موقعیت جدید به مراتب آسان‌تر خواهد بود. اصلاح و تعدیل فرهنگ سازمانی نیازمند گذشت زمان، پایداری و شکیبایی است؛ زیرا این مسأله از مهم‌ترین واقعیت‌ها در تغییر و دگرگونی است. چنین تحولی به تلاش، تفکر و اندیشه، دانش فرهنگ و استنباط و ادراک نیاز دارد. این وضعیت در فرهنگ‌های محکم و ریشه‌دار دشوارتر است.

سازمان باید ضرورت واقعی تغییر فرهنگ را درک کند و امکانات کامیابی و زمان لازم را برای دسب‌یابی به آن پیش‌بینی کند. در صورتی که فرهنگ جاری یک سازمان برای اجرای مشارکت مناسب به نظر نرسد و چنانچه تغییر در راستای فرهنگی مناسب‌تر متغیری بسیار مشکل یا حتی غیر ممکن تصور شود، شرکت باید دوباره هدف از اجرای سبک مدیریت مشارکتی را ارزیابی کند؛ زیرا ممکن است احتمال و امکان موفقیت بسیار کم باشد.

اجرای موفق مدیریت مشارکتی نیازمند عوامل گوناگونی است که همراه آن هستند. در این میان، فرهنگی مناسب با ارزشهای معین که گروه. کاری اعتماد به پرسنل، اهمیت آموزش و... را حمایت کند وجود دارد. به علاوه فرهنگ نتیجه مجموعه ای از عوامل است که نقشی کلیدی در ایجاد آن ایفا می کند. بنابراین، برای اینکه فرهنگ در راستای اجرای موفق مشارکت کفایت کند باید این عوامل با ارزشهای متناسب و منطبق این سبک مدیریت همراهی و تشریک مساعی کنند. پایه گذاران یا مؤسسان شرکت همچون تاریخچه آن فرهنگی مناسب با مدیریت مشارکتی به وجود می آورند به شرط آنکه از آغاز کار شرکت، ارزش‌های مشارکتی پرورش یافته باشند. فرهنگ ملی که دارای ویژگی‌هایی چون فاصله قدرت پایین و کم، احساس هویت گروهی، جنبه‌های صفات و ویژگی‌های زنانه و دیدگاهی بلند مدت باشد در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی منطبق با ارزش‌های مشارکتی دخیل و مؤثر خواهد بود. در نهایت باید به این نکته اشاره شود که بعضی از صنایع نسبت به ارزش‌های مشارکتی مستعدتر به نظر می‌رسند.

ارزش‌ها و چشم‌اندازهای مدیریت مشارکتی در سازمان

هنگامی که مشارکت کارکنان در ارزش‌های سازمانی و چشم‌انداز، اهمیتی اساسی پیدا می‌کند، همه ارکان و اعضای سازمان خود را به آن متعهد و موظف خواهند دانست و در سازمانی که با برنامه‌ریزی راهبردی هدایت می‌شود، مشارکت نقشی مهم در دستیابی به هدف‌ها خواهد داشت.

تعهد و حمایت رهبران سازمان

نقش رهبران در موضوع مدیریت مشارکتی بسیار تعیین‌کننده است. رهبران و مدیران سازمان، مشارکت را باید به صورت الگوی راه در سازمان نهادینه کنند. چنانچه حمایت رهبران سازمان از مشارکت کارکنان در حد شعار باقی بماند، این رویکرد محکوم به شکست خواهد بود.

رویکردها و برنامه‌هایی برای مشارکت در سازمان

بسیاری از سازمان‌ها در چند سال گذشته، به اشتباه، نظام پیشنهادها را به عنوان رویکرد اصلی مشارکت کارکنان در نظر گرفته‌اند؛ در صورتی که می‌توان رویکردها و برنامه‌های گوناگونی برای فراخوانی مشارکت کارکنان در نظر گرفت؛ از جمله: تصمیم‌گیری دوجانبه؛ جلسات غیر رسمی؛ برنامه و نظام پیشنهادها؛ کارگروه‌های مشورتی مشترک؛ حلقه‌های بهبود کیفیت؛ گروه‌های خودگردان و گروه‌های کاری نیمه مستقل. بهترین رهبران در هر سازمان کسانی هستند که گوش می‌دهند؛ دعوت می‌کنند و سپس، به مشارکت تشویق می‌کنند و شاید این ساده‌ترین تعریف و روش برای مدیریت مشارکتی باشد.

در سبک مدیریت مشارکتی لیکرت، مدیریت، به زیردستان اعتماد و اطمینان کامل دارد و تصمیم‌گیری به طور وسیع در سراسر سازمان و بین کارکنان گسترش می‌یابد؛ ولی از وحدت و یگانگی خاصی برخوردار است. انگیزش کارکنان بر اثر مشارکت مستقیم آنها در تعیین پاداش‌های اقتصادی، هدف‌ها، بهبود روش‌ها و ارزشیابی پیشرفت شکل می‌گیرد. از نظر فراگرد کنترل، مسئولیت جمعی و گسترده وجود دارد که واحدهای پایین‌تر به طور کامل در آن مشارکت دارند (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۰: ۵۴).

پژوهشگری درباره ویژگی‌های این سیستم گفته است: اعطای فرصت مشورت و اظهار نظر و اعمال نظر افراد در تصمیم‌گیری‌ها. سهولت دسترسی و ارتباط با مدیر. برقراری ارتباط مؤثر با کارکنان. مشورت با زیردستان و آگاه ساختن آنها از امور سازمان و در نتیجه، قائل شدن شخصیت والا برای آنها. ابراز قدردانی و تشویق کارکنان در مواقع لازم، به‌ویژه هنگام به ثمر رسیدن تصمیم‌های مهم (امین شایان جهرمی، ۱۳۸۱: ۴۳).

به نظر لیکرت، مدیران خودکامه سنتی در مقایسه با مدیرانی که برای احساسات زیردستان و شخصیت آنان ارزش قائل می‌شوند، نمی‌توانند اسباب انگیزش زیردستان خود را فراهم کنند؛ از این رو، نظام چهارگانه خود را ارائه کرد تا بتواند طرح‌های سازمانی مختلف و اثربخشی را نشان دهد. نظام چهارم مدیریت لیکرت از سازمانی تشکیل یافته است که گروه‌ها در امر مدیریت، سرپرستی و تصمیم‌گیری مشارکتی نقشی فعال دارند. در این نظام کار اصلی مدیریت، تشکیل گروه‌هایی است که بتوانند تصمیم بگیرند و آن را اجرا کنند. برای ایجاد چنین نظامی از مدیریت در سازمان باید اقدامات زیر انجام گیرد:

۱. مدیریت اعتماد و اطمینان کاملی نسبت به زیردستان دارد؛
۲. قدرت تصمیم‌گیری به طور وسیعی واگذار و غیر متمرکز می‌شود؛
۳. رده‌های سازمانی پایین‌تر که به گونه‌ای مستقیم درگیر عملیات هستند، در کار نظارت مسئولیت زیادی بر عهده دارند؛
۴. کارکنان با مشارکت و درگیر شدن در تصمیم‌گیری برانگیخته می‌شوند؛
۵. تصمیم‌گیری به طور وسیع در سراسر سازمان گسترش می‌یابد؛ اما از وحدت و یگانگی برخوردار است؛
۶. ارتباطات نه تنها در جهت‌های بالا و پایین؛ بلکه بین گروه‌ها و همگنان جریان دارد؛
۷. انگیزش کارکنان براساس مشارکت مستقیم آنان در تعیین پاداش‌های اقتصادی، هدف‌ها، بهبود روش‌ها و ارزشیابی پیشرفت در جهت هدف‌ها شکل می‌گیرد؛
۸. با این نوع مدیریت، کنش و واکنش مقابل رئیس و زیردست، گسترده، دوستانه و با اعتماد و اطمینان فراوان همراه است؛
۹. از نظر فراگرد و کنترل، مسئولیت جمعی و گسترده‌ای وجود دارد و واحدهای پایین‌تر به طور کامل در آن مشارکت می‌کنند؛
۱۰. سازمان‌های رسمی و غیر رسمی یکی است؛ از این رو، نیروهای اجتماعی از کوشش‌های صورت گرفته برای تحقق هدف‌های سازمانی، جانب‌داری می‌کنند (هرسی بلانچارد، ۱۳۷۵: ۴۵).

چکیده

دنایای امروز، دنایای سازمان‌هاست. در حقیقت سازمان‌ها هستند که رکن اصلی اجتماع کنونی را تشکیل می‌دهند. انسان‌ها گردانندگان اصلی سازمان‌ها به کالبد سازمان جان می‌بخشند و تحقق هدفها را میسر می‌کنند. در دهه‌های گذشته، موفقیت کشورهایی هم‌چون ژاپن در استفاده بهینه از نیروی انسانی به‌ویژه با استفاده از شیوه‌های مدیریت مشارکتی کارکنان، توجه جوامع مختلف هم‌چون کشورهای غرب را به این موضوع جلب کرده و آنها را بیش از پیش به سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی و دخالت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها تشویق نموده است. فرهنگ سازمانی تغییرناپذیر و دارای بنیان تاریخی است و به شکل جمعی پایه‌گذاری شده است. فرهنگ سازمانی در هر سازمان، منحصر به همان ساختار است و از ابعاد عینی و ذهنی تشکیل می‌شود و با سنت و طبیعت عقاید و انتظارات مشترک درباره زندگی سازمان ارتباط دارد. فرهنگ سازمانی به مجموعه باورها، احساسات، رفتارها، نمادها و ویژگی‌های تشکیل‌دهنده یک سازمان گفته می‌شود و به عنوان فلسفه‌ها، ایدئولوژی‌ها، باورها، احساسات، فرضیات و انتظارات، نگرش‌ها و هنجارها و ارزش‌های مشترک تعریف شده است. فرهنگ را می‌توان ترکیب پیچیده‌ای از عوامل واقعی، ملموس و مفروضاتی در زمینه این که افراد در سازمان‌ها چگونه باید رفتار کنند و چگونه رفتار می‌کنند، دانست. فرهنگ سازمان می‌تواند یکی از خطرناک‌ترین وظایفی باشد که رو در روی رهبران قرار می‌گیرد.

سؤال‌های چهارگزینه‌ای

۱- تحقق هدف‌های سازمان به چه عامل مهمی نیاز دارد؟

- الف) فرهنگ جامعه
 ب) تدبیر
 ج) روابط انسانی
 د) فرهنگ سازمانی

۲- تأثیرات فرهنگ در سازمان در کدام گزینه آمده است؟

- الف) مانع پیشرفت
 ب) عامل پیشرفت
 ج) موارد الف و ب
 د) عامل بهره‌وری

۳- ارتقای فرهنگ ممکن است چه سودی برای سازمان داشته باشد؟

- الف) کنترل مضاعف
 ب) خودکنترلی کارکنان
 ج) تشدید کنترل بیرونی
 د) تدوین مقررات سالم

۴- ساشکین چه عواملی را در توسعه مدیریت مشارکتی مؤثر می‌داند؟

- الف) ارزش‌ها
 ب) نگرش‌ها
 ج) فرهنگ سازمانی
 د) کلیه موارد

۵- عوامل مؤثر در پذیرش مشارکت از سوی کارکنان در کدام گزینه آمده است؟

- الف) بنیانگذاران - تاریخچه سازمان
 ب) تاریخچه سازمان - سوابق مدیر
 ج) بنیانگذاران - روحیه مدیر
 د) تاریخچه سازمان - روحیه کارکنان

۶- به نظر هافستد فاصله قدرت چه تأثیری در میزان مشارکت دارد؟

- الف) ارتباطی با مشارکت ندارد
 ب) تأثیر مثبت روی مشارکت دارد
 ج) افزایش مشارکت
 د) کاهش مشارکت

۷- فرهنگ‌های باگرایش به نتایج کوتاه‌مدت چه تأثیر بر مشارکت دارند؟

- الف) تأثیر مثبتی دارند
 ب) تأثیر مثبتی ندارند
 ج) تأثیر کلی دارند
 د) تأثیر ماهوری دارند

۸- تأثیر تعهد و حمایت رهبران سازمان در میزان مشارکت کارکنان چگونه است؟

- الف) گاهی وقت‌ها موثر است
 ب) در سازمان‌های کوچک موثر نیست
 ج) تنها در سازمان‌های تولیدی موثر است
 د) تعیین‌کننده است

۹- بهترین رهبران برای جلب مشارکت چه صفاتی دارند؟

- الف) گوش می‌دهند
 ب) دعوت می‌کنند
 ج) به مشارکتشویق می‌کنند
 د) همه موارد درست است

۱۰- عوامل مؤثر در میزان مشارکت کارکنان کدام موارد هستند؟

- الف) مسئولیت بیشتر زیردستان. ارتباطات قانونی
 ب) اعتماد به زیردستان - واگذاری اختیار
 ج) انگیزش کارکنان - اجرای مقررات
 د) ارتباطات گروهی - رسیدگی به تخلفات

۱۱- به نظر کورت لوین در مدیریت مشارکتی اعتمادنسبت به زیر دستان وجود دارد؟

- الف) متوسطی
 ب) کاملی
 ج) کمی
 د) موارد الف و ج

۱۲- تأثیر مشارکت در کارکنان چیست؟

- الف) سرگرم شدن آنها
 ب) درآمد آنها
 ج) ارتباط بیشتر با مدیر
 د) انگیزش آنها

۱۳- ارتباطات در مدیریت مشارکتی چگونه است؟

- الف) بین مدیران
 ب) بین گروه‌های کاری
 ج) بین سازمان‌ها
 د) بین بخش خصوصی

۱۴- تأثیر مدیریت مشارکتی بر عامل کنترل چیست؟

- الف) کنترل از بالا به پایین
 ب) ایجاد احساس مسئولیت جمعی
 ج) کنترل از پایین به بالا
 د) کنترل موازی

۱۵- فرهنگ سازمانی چگونه بر امکان کامیابی در مدیریت مشارکتی موثر است؟

- الف) به طور اساسی
 ب) به طور مقطعی
 ج) گاهی اوقات
 د) بستگی به مقررات دارد



سؤال‌های تشریحی

۱. نقش رهبران را در مدیریت مشارکتی را توضیح دهید؟
۲. عناصر اولیه پایه‌ای در مدیریت مشارکتی را نام ببرید؟
۳. برای تشکیل نظام چهارگانه لیکرت چه اقداماتی باید انجام گیرد؟
۴. از نظر نتایج و تجربیات پژوهشگران مشارکت سبب چه چیزی می‌شود؟
۵. از نظر هر نل توسعه مدیریت مشارکتی به چه عواملی بستگی دارد؟



فصل چهارم

مبانی، تعریف‌ها و ریشه‌های

نظام پیشنهادها

مرکز آموزش مدیریت دولتی

اهداف یادگیری (رفتاری)

- اهمیت به پیشنهادهای سازنده برای ایجاد خلاقیت، نوآوری و انگیزش بیشتر در کارکنان سازمان.
- پیشنهاد چیست؟
- نظام پیشنهادها بازوی توانمند مدیران در سازمان به شمار می‌رود.
- تأثیر نظام پیشنهادها در بهره‌وری سازمان.

معرفی نظام پیشنهادها

نظام پیشنهادها، راهکار بهره‌گیری از فکر و اندیشه کارکنان برای مسأله‌یابی، چاره‌جویی و حل مسائل و مشکلات سازمانی است. براساس نظام پیشنهادها همه کارکنان از عالی‌ترین رده سازمانی تا پایین‌ترین سطح می‌توانند پیشنهادها، ابتکارها و نظریات خود را برای رفع نارسایی‌های موجود در روند کاری یا بهبود روش‌های انجام کار یا افزایش کیفیت تولید ارائه دهند. روشن است که نظام پیشنهادها تنها انتقاد نیست، در آن راه چاره نیز گفته می‌شود؛ تنها به بیان مشکلات پرداخته نمی‌شود؛ بلکه راه حل رفع مشکلات نیز ارائه می‌شود. از این طریق کارکنان می‌توانند به همه امور و فعالیت‌های سازمان پردازند و پیشنهادهای اصلاحی خود را براساس فرآیندی مشخص تدوین و بیان کنند. استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در هر سازمان توجه و حساسیت کارکنان را به فرآیندهای کار بیشتر می‌کند و به مشارکت بیشتر کارکنان در سازمان می‌انجامد و با افزایش مشارکت، خلاقیت و روحیه کارکنان، راهکارهای عملی برای رفع مشکلات سازمان پیدا می‌شود.

شوربختانه، نظام مدیریت مشارکتی و پیشنهادها در کشور ما به دلایل مختلف جایگاه خود را پیدا نکرده است. کارکنان در تصمیم‌گیریهای سازمان مشارکت داده نمی‌شوند و اگر در یک سازمانی مشارکت هم داده شوند، کارکنان پذیرای آن نمی‌شوند. شاید از مهم‌ترین دلایل پذیران شدن کارکنان از نظام پیشنهادها این باشد که در گذشته به نظرها و پیشنهادهای آنان بی‌توجهی شده است؛ از این رو، برای کارکرد بهتر این نظام در سازمان‌های ایران، نخست باید کار فرهنگی صورت گیرد تا ذهنیتی که از پیشنهاددهی دارند، تغییر یابد. به همین علت اگر این نظام در سازمان مستقر شد، انتظار نداشته باشید از فردای آن روز، پیشنهادها از جای جای سازمان روانه شود؛ بلکه برای معتبرسازی و ایجاد ذهنیتی مثبت تلاش کنید و این امر نیز با شعار دادن شدن نیست؛ نظام پیشنهادها باید به گونه‌ای عملی پشتیبانی شود.

دلایل و مبانی نظری استقرار نظام پیشنهادها

۱. از آنجا که همواره مدیران با تمام تجربیاتشان بر جوانب ریز و جزئی کارها اشراف و چیرگی کامل ندارند؛ از این رو، کارکنانی که در اجرای کار همکاری می‌کنند؛ بی‌گمان می‌توانند بهتر از مدیر قسمت درباره کار خودشان پیشنهاد کارآمد بدهند.
۲. روشن است که عقل و تفکر جمعی بر عقل و تفکر فردی برتری دارد؛ از این رو با ایجاد و استقرار نظام پیشنهادها عقل و تفکر جمعی برای مسائل چاره‌جویی می‌کند.
۳. با مشارکت کارکنان در مدیریت، احساس مالکیت در کارکنان ایجاد می‌شود؛ پس وادار به تفکر می‌شوند و از تفکر خود برای رشد خود و سازمان بهره می‌گیرند.
۴. استقرار نظام پیشنهادها باعث توسعه و تعالی کارکنان و سازمان می‌شود.
۵. برای اینکه مسائل و مشکلات ریز و درشت سازمان به نحوی دیده شود، باید این نظام را در سازمان مستقر کرد تا همه افراد در جزئی‌ترین بخش‌های سازمان مسائل و مشکلات را ببینند و با بیان و چاره‌جویی برای آنها، مشکل را از میان بردارند.

۶. انسان‌ها همواره به دنبال همکاری و هم‌یاری و گروه‌شدن هستند. استقرار این نظام این خواست را برمی‌آورد و به حل مسأله از راه تفکر جمعی و هم‌یاری گروهی می‌انجامد.
۷. شرکت‌ها و سازمان‌های مختلف همواره به دنبال سود اقتصادی و رشد و تعالی هستند. با استقرار و ارائه طرح از سوی افرادی با اندیشه‌های گوناگون، سود اقتصادی و رضایت کارکنان و... فراهم می‌شود.
۸. با اجرای نظام پیشنهادها به عنوان یک فرآیند، هم کارکنان در سرنوشت خود و سازمان شریک می‌شوند هم با طرح هدف‌های عالی و بلندمدت برای سازمان برای نیل به هدف‌های تعریف شده تلاش بیشتری می‌شود و پویایی سازمان در بلندمدت استوارتر می‌شود.

اهداف نظام پیشنهادها

هدف از طراحی نظام پیشنهادها به طور کلی زمینه‌سازی برای تحقق مشارکت کارکنان در محیط‌های کاری، ارتقای بهره‌وری دستگاه، بهینه‌سازی و تأمین رضایت کارکنان، مراجعه‌کنندگان و مشتریان است. استقرار نظام پیشنهادها در هر سازمانی منافع خوبی برای همه دارد. کارکنان، مدیران، سهامداران، مشتریان، جامعه، دولت و... از جمله بهره‌مندان استقرار نظام پیشنهادها به شمار می‌روند. مهم‌ترین هدف‌های نظام پیشنهادها به شرح زیر است:

۱. فراهم کردن شرایط و امکانات لازم برای جذب و نگهداری نیروهای متخصص و کارآمد؛
۲. ارتقای آگاهی مدیران میانی و ارشد درباره کار و گرایش‌های کارکنان؛
۳. شناسایی توانمندی‌های ویژه و توانایی کارکنان و ارائه بازخوردهای لازم درباره کار و گرایش‌های آنان؛
۴. توسعه توانایی‌های فردی و ایجاد خلاقیت در کارکنان از راه ارج گذاشتن به پیشنهادها منطقی آنان؛
۵. ارتقای کمی و کیفی فعالیت‌های کارکنان، کاهش هزینه‌ها، بهبود روندهای عملیاتی، فرآیندها و مانند آن؛
۶. ارتقای سطح کارایی کارکنان و هم‌سوسازی هدف‌های فرد و سازمان با فراهم کردن منافع مشترک مادی، معنوی و تقویت روحیه مشارکت، همکاری و کار گروهی؛
۷. افزایش نقش، احساس هویت، رضایت، وفاداری، همبستگی و وابستگی در کارکنان و احساس مسئولیت در حل مسائل؛
۸. تقویت حس مسئولیت و ایجاد انگیزه در به کارگیری کارکنان نوآور و آفرینش‌گر؛
۹. توجه به کرامت انسانی و ایجاد زمینه‌های لازم برای توسعه خردمندی آنان و فراهم کردن زمینه مشارکت همه کارکنان به عنوان منابع مدیریت.

این موارد را نیز از هدف‌های استقرار نظام پیشنهادها برشمرده‌اند: اشاعه فرهنگ همکاری داوطلبانه و خودجوش؛ بهبود روحیه و انگیزه کارکنان؛ بهبود بهره‌وری، کیفیت و ارائه بهتر خدمات پس از فروش؛ کاهش مقاومت در برابر تغییر؛ توانمندسازی مدیران و کارکنان؛ افزایش پویایی و انعطاف‌پذیری؛ گردش بهتر اطلاعات و اطلاع‌رسانی؛ افزایش درآمدها و کاهش هزینه‌ها و افزایش میزان دقت، سرعت و صحت.

در برخی از شرکت‌ها و سازمان‌ها هدف از استقرار نظام پیشنهادها را افزایش درآمد و کاهش هزینه‌ها می‌دانند، در حالی که هدف اصلی باید ایجاد انگیزه، رضایت شغلی و فراهم کردن زمینه‌های مناسب برای تعامل گروهی در محیط غیررسمی باشد که ممکن است افزایش درآمد و کاهش هزینه‌ها را هم در پی داشته باشد. فرصت‌هایی که خلاقیت و نوآوری از طریق نظام پیشنهادها ایجاد می‌کند باعث نشاط کارکنان در کار می‌شود و روحیه کارکنان را بهبود می‌بخشد. شرکت و سازمانی رشد و

پیشرفت می‌کند که از نیروهای با انگیزه، خلاق و نوآور بهره‌مند باشد. در چنین سازمان‌هایی به خلاقیت کاربردی به جای اطاعت کورکورانه پاداش می‌دهند.

مبانی قانونی ناظر بر استقرار نظام پیشنهادها

برابر ماده بیست قانون مدیریت خدمات کشوری، دستگاه‌های اجرایی مکلفند برای ایجاد انگیزه و افزایش کارایی و بهره‌مندی از تفکر و اندیشه و خلاقیت کارمندان خود، ساز و کار مناسبی را برای جلب مشارکت کارمندان و دریافت پیشنهادها و اثرگذاری آن در تصمیم‌گیری‌ها فراهم آورند. نظام پیشنهادها و نحوه پرداخت پاداش براساس آیین‌نامه‌ای خواهد بود که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیأت وزیران می‌رسد.

آیین‌نامه اجرایی ماده ۲۰ قانون مدیریت خدمات کشوری

بخش‌نامه شماره ۴۴۱۹۶/۲۲۲۱ مورخ ۱۳۸۹/۱/۱۴

ماده ۱. نظام پیشنهادها در دستگاه‌های اجرایی در قالب وظایف شورا و کمیسیون‌های تحول اداری دستگاه‌های اجرایی یا واحدهای تابعه فعالیت می‌نمایند.

ماده ۲. معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور دستورالعمل نحوه استقرار و تداوم نظام پیشنهادها و نیز روش ارزش‌گذاری پیشنهادها، میزان و نحوه پرداخت پاداش‌ها و محاسبه هزینه‌های مربوط به موضوع این نظام را تهیه، تدوین و ابلاغ می‌نمایند.

ماده ۳. شورای تحول اداری دستگاه‌ها موظفند براساس فرآیند زیر، نظام پیشنهادها را به شرح زیر اجرا نمایند:

الف) دریافت پیشنهاد

ب) بررسی، تصویب یا رد نهایی پیشنهاد براساس دستورالعمل ابلاغی

ج) تعیین و تصویب پاداش‌ها براساس دستورالعمل ابلاغی در ماده ۲ این آیین‌نامه

د) تعیین و تصویب سایر اعتبارات مربوط در راستای آموزش، فرهنگ‌سازی، بهبود مشاوره و غیره

ماده ۴. شورای تحول اداری موظف است برای حفظ حقوق معنوی و مالکیت فکری پیشنهاد دهندگان نسبت به ایجاد بانک اطلاعاتی الکترونیکی با درج مشخصات کامل پیشنهاد ارائه شده و سایر موارد مربوط اقدام نماید.

ماده ۵. تمام دستگاه‌های اجرایی موظفند در تنظیم بودجه سالیانه خود، ردیفی را برای نظام پیشنهادها در نظر بگیرند.

تبصره ۱. تمام دستگاه‌های اجرایی می‌توانند در تنظیم بودجه سالیانه برای استقرار و استمرار نظام پیشنهادها، تا بیست درصد (۲۰٪) بودجه حاصل از محل صرفه‌جویی‌ها و درآمدهای پیشنهادهای اجرا شده را هزینه نمایند.

تبصره ۲. بودجه پیشنهادی دستگاه شامل تمام هزینه‌های مربوط به نظام پیشنهادها، اعم از پاداش‌های پرداختی مربوط به ارائه پیشنهاد، دستمزد کارشناسی و اجرای پیشنهاد، دستمزد مشاوران و جوایز سالانه برترین‌های نظام پیشنهادها می‌باشد.

ماده ۶. به منظور ایجاد انگیزه و رقابت، شناسایی و بهره‌گیری از تجارب موفق و یادگیری متقابل سازمان‌های فعال در اجرای نظام پیشنهادها، به برترین دستگاه‌ها جایزه ملی نظام پیشنهادها تعلق می‌گیرد.

تبصره) معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور دستورالعمل‌های لازم را برای اجرای موضوع این ماده تهیه، تدوین و ابلاغ می‌نماید.

ماده ۸. دستگاه‌های اجرایی موظفند سالانه گزارش عملکرد و بانک اطلاعات الکترونیکی خود را در اجرای نظام پیشنهادها، به معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور و معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رئیس جمهور ارائه کنند. این تصمیم‌نامه در تاریخ ۱۳۸۸/۱/۹ به تأیید ریاست جمهوری وقت رسیده است.

تاریخچه نظام پیشنهادها در ایران و جهان

ژاپن اولین کشوری بود که نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها را در سال ۱۷۲۱ میلادی و به گونه‌ای راهبردی و بنیانی به کار بست. به دستور «شوگان هشتم» جعبه‌هایی تعبیه شده بود و همه شهروندان این اجازه را داشتند که پیشنهادها، درخواست‌ها و حتی شکایت‌هایشان را به این جعبه بیندازند. به نظر شوگان این روش بهترین مکانیسم برای درک نظرات و دیدگاه‌های مردم نسبت به خط مشی‌های حکومتی بود (کرد رستمی، ۱۳۸۶: ۳).

پس از ژاپنی‌ها، سوئدی‌ها در سال ۱۷۴۲م. از طریق تشکیل کمیته‌های سلطنتی و به گونه‌ای نهادینه شده نسبت به اجرای گونه‌ای از نظام پیشنهادها اقدام کردند. کمیته‌های سلطنتی نظرات مردم را در تصمیم‌گیری‌های سازمانی دخالت دادند، چون می‌دانستند که هیچ چیز برای مردم ارزشمندتر از آن نیست که نظرات خود را در تصمیم‌گیری‌های خودشان به طور عینی و مشهود ببینند (کرد رستمی، ۱۳۸۶: ۴).

پس از سوئدی‌ها، ایتالیایی‌ها وارد میدان مشارکت شدند و به دستور دوگ و نس^۱ از طریق نصب مشوری در قصر پادشاهی مزایای پیشنهادهای مردم را به دیوارهای قصر آویختند. در سال ۱۷۷۰م. برنامه‌های نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در ناوگان دریایی انگلیس اجرا شد. این امر بیانگر آن بود که آنها به شنیدن صدای نیروهای خود در نیروی دریایی اهمیت می‌دادند و این بدون ترس از تنبیه یا مجازات ناشی از عملکرد بود.

در روسیه، پتر کبیر برای اولین بار مردم روسیه را به ارائه پیشنهادها و نظراتشان دعوت کرد و توانست از طریق مشارکت مردم در ارائه تصمیم‌های خود پایه‌های امپراتوری خود را در روسیه مستحکم کند. در سال ۱۸۷۱م. در اسکاتلند فردی بنام ویلیام دنی^۲ به کارکنان خود دستور داد تا پیشنهادهای خود را درباره کاهش هزینه‌های ساخت کشتی به وی ارائه دهند. اندیشه ویلیام دنی منجر به پایه‌گذاری قوانین و مقررات مدونی برای راهنمایی کمیته‌های نظام پیشنهادها برای پرداخت پاداش بوده و از سوی دیگر موجب افزایش خلاقیت و اختراع و تحول عظیمی در صنعت کشتی‌سازی شد.

در کشور آلمان در سال ۱۸۷۲م. اولین بار این شرکت کروب در اجرای نظام پیشنهادها پیشگام بوده است و در این سال حقوق و مزایای کارکنان را نیز به طور مفصل تدوین کرد. در این سال کروب در خصوص نحوه ارائه پیشنهادها، ارزشیابی و تأیید یا رد پیشنهاد و نحوه پویاسازی نظام پیشنهادها آیین‌نامه‌های مبسوطی را وضع کرد.

در کشور آمریکا برای اولین بار و در سال ۱۸۹۴م. جان پاترسون^۳ بنیان‌گذار شرکت مالی و پولی ملی آمریکا نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها را تحت عنوان «نظام صد نفر» اجرا کرد. (N. C. R) موسوم به وی اولین فردی بود که توانست در آمریکا نظام پیشنهاد را به صورت کاملاً عاطفی و احساسی وارد نظام کارخانجات کند. در سال ۱۸۹۸م. شرکت کداک با اجرای نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها از اشتها کافی برخوردار شد و دبیر اجرای نظام پیشنهادها به دلیل موفقیت در اجرای این نظام به مقام ریاست کداک منصوب شد (کرد رستمی، ۱۳۸۶: ۴۵). پس از دهه ۱۹۴۰ آرام آرام تعداد پیشنهادها در شرکت‌های آمریکایی افزایش یافت؛ به گونه‌ای که شرکت جنرال الکتریک از تعداد ۴۰۸۳۴ پیشنهاد که دریافت کرده

1- Doug Vance

2- Danny Williams

3- John Patterson

بود، تعداد ۱۲۴۵۳ پیشنهاد را تأیید کرد و رقمی معادل ۹۵۰۰۰ دلار را برای پاداش به پیشنهاد دهندگان پرداخت کرد. در خلال جنگ جهانی دوم با توجه به وضعیت بحرانی جنگ و نیاز به اختراع و ابداع جدید تعداد پیشنهادها در آمریکا به یک‌باره دو برابر شد و پیشنهاد دهندگان برتر را در شوهای رادیو محلی تشویق و در شرکت‌های مختلف آمریکایی به هر پیشنهاد تا ۱۰۰ دلار پرداخت می‌کردند.

بعد از جنگ جهانی دوم ادوارد دمنینگ^۱ نظام پیشنهادها را در قالب بهبود مستمر در صنایع ژاپن اجرا کرد و نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها نقش تعیین کننده‌ای در توسعه‌یافتگی ژاپن بازی کرد (کرد رستمی، ۱۳۸۶: ۳۲). در سال‌های ۱۹۶۰م. به دلیل رقابت فزاینده بین‌المللی در بازارهای جهانی و نیاز به صدور محصولات تولیدی، ژاپن ناگزیر به کیفیت محصولات توجه ویژه‌ای کرد و با آموزش وسیع کارکنان سازمان‌ها، از سیستم پیشنهادها استفاده کرد و پس از آن سمت و سوی جدیدی به این سیستم داده شد و گروه‌های کنترل کیفی ایجاد شد (برومند، ۱۳۸۳: ۴۹).

در سال ۱۳۶۵ خورشیدی، مرکز تحقیقات و خدمات خودکفایی ایران در زمینه دو طرح اساسی به نام‌های «نظام مدیریت» و «نظام پژوهش» که از عوامل اصلی و اساسی رشد و ترقی سریع و جهش صنعتی بعضی از کشورها، به‌ویژه کشورهای نابود شده در جنگ جهانی دوم مانند ژاپن و آلمان به شمار می‌روند، به پژوهش پرداخت. ثمره این مطالعات و تحقیقات تهیه طرحی اجرایی با الگوبرداری از سیستم مدیریت پیشرفته بود که در سال ۱۳۶۶ بخش‌نامه‌ای بر این اساس از جانب وزیر صنایع سنگین وقت برای همه واحدهای تحت پوشش در زمینه اجرای آن سیستم به نام «نظام پیشنهادها» تهیه شد.

به دنبال صدور این بخش‌نامه، نظام پیشنهادها در تعدادی از شرکت‌های تحت پوشش با همکاری و مشاوره و راهنمایی مرکز تحقیقات اجرا شد. گفتنی است اجرای طرح ابتدا به طور آزمایشی در چهار شرکت رادیاتور ایران، نورد و تولید قطعات فولادی، آکام فلز و سولیران (در سال ۱۳۷۶) صورت گرفت و چون موفقیت طرح در عمل و اجرا به اثبات رسید، اجرای آن در سایر شرکت‌های تحت پوشش، به صورت جدی‌تری پیگیری شد و در نتیجه هفت شرکت دیگر به گروه اجراکنندگان نظام مشارکت از طریق نظام ارائه پیشنهادها پیوستند (حبیب‌نیا، ۱۳۸۲: ۷۱).

در سال ۱۳۷۷، با توجه به آثار مثبت و سودمندی که این نظام در شمار چشمگیری از شرکت‌ها صنعتی داخلی و خارجی پدید آورده بود، دولت جمهوری اسلامی ایران نیز با توجه به اهمیت و ضرورت نقش مشارکت کارکنان در بالا بردن کارایی و اثربخشی دستگاه‌های دولتی و افزایش رضایت و توان کاری کارکنان، در نشست مورخ ۱۳۷۷/۵/۲۸ شورای عالی اداری چنین تصویب کرد:

نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در کلیه وزارت‌خانه‌ها، مؤسسات، شرکت‌ها و بانک‌ها و کلیه دستگاه‌هایی که شمول قانون بر آنها مستلزم ذکر نام است، براساس مراحل مذکور در این مصوبه مطابق برنامه زمان‌بندی و آیین‌نامه‌ای که توسط سازمان امور اداری و استخدامی کشور تنظیم و ارائه می‌گردد، استقرار می‌یابد.

در تصویب‌نامه شورای عالی اداری، سازمان امور اداری و استخدامی کشور مکلف شد تا آیین‌نامه‌ها و شیوه‌نامه‌های لازم را برای این مقصود فراهم آورد و نخست آنها را به صورت آزمایشی در چند وزارتخانه و استان داوطلب به اجرا درآورد و پس از ارزشیابی از عملکرد نظام و رفع دشواری‌های احتمالی در کار، به اجرای سراسری و نهادینه کردن آن در همه سازمان‌ها اقدام کند.

بنا به مصوبه مورخ ۱۳۷۷/۵/۲۸ سازمان امور اداری و استخدامی کشور، مرکز آموزش مدیریت دولتی به عنوان مجری طرح برگزیده شد و از شهریور ۱۳۷۸ کوشش‌ها برای آماده‌سازی و فراهم آوردن مقدمات اجرای طرح در آن مرکز آغاز شد.

از میان وزارت‌خانه‌ها و استان‌های داوطلب چهار وزارتخانه و چهار استان نمونه برگزیده شدند و با همکاری نزدیک این دستگاه‌ها طرح به اجرای آزمایشی گذاشته شد. وزارت‌خانه‌ها و استان‌های نمونه عبارت بودند از: وزارت‌خانه‌های بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، پست و تلفن و تلگراف، دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح و جهاد سازندگی؛ و استان‌های آذربایجان شرقی، خراسان، کردستان و یزد.

لازم به یادآوری است این وزارت‌خانه‌ها پیش از تصویب شورای عالی اداری، در برخی از واحدهای خود موجبات معرفی و استقرار این نظام را فراهم آورده بودند و با داشتن چنین تجربیهای از پذیرش نظام استقبال کردند. مرکز آموزش مدیریت دولتی هم با برپایی یک شورای فنی و تجهیز امکانات آموزشی و با همکاری استانداریهای چهارگانه به اجرای تصمیم شورای عالی اداری پرداخت و طرح را در همه واحدهای وابسته به چهار وزارت‌خانه نمونه در چهار استان نمونه به اجرا درآورد. در پایان سال ۱۳۷۸، در مرکز آموزش مدیریت دولتی از چگونگی اجرای آزمایشی طرح در چهار استان نمونه گزارشی تهیه شد که امید است با توجه به توصیه‌هایی که در این گزارش شده است و بارف دشواری‌ها موجود، این نظام در همه وزارت‌خانه‌ها و مؤسسات دولتی به اجرای کامل درآید (طوسی، ۱۳۸۳: ۶۵)

چکیده

آنچه در نظام پیشنهادها از هدف‌های آرمانی و در حقیقت فلسفه به کارگیری آن است، افزایش توان سازمان در برابر خواست‌های متغیر مراجعه کنندگان از طریق ارج گذاشتن به فضایل و توانایی‌های انسان و هم‌سو کردن هدف‌های کارکنان با سازمان است. به طور کلی فلسفه به کارگیری نظام پیشنهادها را می‌توان چنین برشمرد: ارج گذاشتن به فضایل و توانمندی‌های انسان در محیط کار و برخورد با مشکلات کاری، افزایش حس وابستگی سازمانی در کارکنان، هم‌سو کردن هدف‌های کارکنان با پنگاه، گسترش فرهنگ مشارکتی و همکاری گروهی در حل مشکلات و بهبود روابط کاری و رفتار سازمانی.

نظام پیشنهادها هنگامی کامیاب است که بتواند زمینه حضور و مشارکت کارساز همه کارکنان شرکت را در پیشنهاددهی فراهم سازد و به شکلی طرح‌ریزی شود که وضعیت سواد کارکنان و یا رده شغلی آنها مانعی برای مشارکت افراد نباشد. ویژگی‌های نظام پیشنهادهای موفق را می‌توان به شرح زیر بیان کرد:

شرکت کارساز همه کارکنان سازمان در ارایه پیشنهاد، کاهش بروکراسی و آسان شدن ارائه پیشنهاد از طریق کاربرگ‌های (فرم‌های) مخصوص، سهولت روش‌های ارزیابی و تعیین پاداش‌ها، ساده بودن آیین‌نامه‌ها و شیوه‌نامه‌های پرداخت پاداش، دربرگیری پیشنهادهای ارایه شده از سوی کارکنان در تمامی زمینه‌ها، بسامد بیشتر پیشنهادهای گروهی، کم‌بودن زمان ارزیابی و دادن جواب به پیشنهاددهنده، مشارکت پیشنهاددهندگان در اجرای پیشنهادها، هم‌راستا بودن پیشنهاد با هدف‌ها، وظایف و اختیارات سازمان و امور کاری پیشنهاددهنده یا واحدهای مرتبط، کاهش هزینه‌ها، بهبود کیفیت خدمات یا بهبود فرآیندها در اثر اجرای پیشنهاد، ارائه مستندات کافی به صورت منطقی، شفاف و منظم همراه پیشنهاد.

آیین‌نامه نظام می‌باید با شرایط فرهنگی، اقتصادی و ساختار سازمانی شرکت سازگار باشد. در آیین‌نامه سازمان‌ها، سعی شود تا نخست، بدون در نظر گرفتن جایگاه سازمانی پیشنهاددهندگان در جذب و شیوه بررسی پیشنهادها عدالت برقرار شود. دوم، در عین حال که زمینه مشارکت افراد را در چاره‌جویی و مشکل‌یابی فراهم می‌کند، اختیارات و مسئولیت مدیریت‌ها به هیچ وجه تضعیف و یا مخدوش نشود. سوم، شرایط را برای تشویق مادی و معنوی پیشنهاد دهنده در برابر پیشنهادهای سازنده فراهم کند و چهارم، فرآیندی در شرکت ایجاد شود که در آن امکان مشارکت برای همه کارکنان و مشتریان فراهم باشد.

سؤال‌های چهارگزینه‌ای

- ۱- براساس نظام پیشنهادها کدام گروه از کارکنان می‌توانند پیشنهاد ارائه نمایند؟
- الف) عالی‌ترین کارکنان سازمان
 ب) کارکنان صافی سازمان
 ج) کارکنان ستادی سازمان
 د) عالی‌ترین تا پایین‌ترین کارکنان سازمان
- ۲- دلایل عدم پذیرش نظام پیشنهادها در بین کارکنان کشور چیست؟
- الف) توجه بیش از اندازه به نظریات آنها
 ب) بی‌توجهی به نظریات آنها در گذشته
 ج) کسانی که مدیریت سازمان را به عهده دارند
 د) عدم روابط انسانی مناسب مدیران
- ۳- دلایل استقرار نظام پیشنهادها چیست؟
- الف) کارکنان اجرایی نظریات بهتری دارند
 ب) برتری تفکر جمعی بر تفکر فردی
 ج) موارد الف و ب
 د) عدم احساس مالکیت در کارکنان
- ۴- استقرار نظام پیشنهادها باعث و سازمان می‌شود؟
- الف) توسعه و تعالی
 ب) توسعه و رشد
 ج) رشد و پیشرفت
 د) ساماندهی و صرفه‌جویی
- ۵- مهم‌ترین اهداف نظام پیشنهادها کدام موارد هستند؟
- الف) شناسایی توانمندی‌های ویژه کارکنان
 ب) ارتقا آگاهی مدیران ارشد درباره کار
 ج) توجه به انگیزه خانواده‌های کارکنان
 د) موارد الف و ب
- ۶- چه موارد دیگری جزو اهداف نظام پیشنهادها است؟
- الف) مقاومت درمقابل تغییر
 ب) بهبود بهره‌وری
 ج) حفاظت از اطلاعات
 د) افزایش حقوق
- ۷- کدام ماده قانون مدیریت خدمات کشوری در زمینه دریافت پیشنهادها از کارکنان می‌باشد؟
- الف) ماده ۱۸
 ب) ماده ۱۹
 ج) ماده ۲۱
 د) ماده ۲۰
- ۸- نظام پیشنهادها در دستگاههای اجرایی در چه قالبی فعالیت می‌کنند؟
- الف) کمیسیون‌های تحول اداری
 ب) اتحادیه‌های کارکنان
 ج) کمیسیون انتصابات
 د) کمیسیون ارزشیابی کارکنان
- ۹- ایجاد بانک اطلاعاتی الکترونیکی برای ثبت مشخصات پیشنهادها جزو وظایف کدام شورایی است؟
- الف) شورای انفورماتیک
 ب) شورای مدیران
 ج) شورای تحول اداری
 د) شورای کارکنان
- ۱۰- اولین کشوری که نظام پیشنهادرا مورد استفاده قرار داد کدام کشور بود؟
- الف) کره در سال ۱۸۲۱ میلادی
 ب) آمریکا در سال ۱۹۰۲ میلادی
 ج) ژاپن در سال ۱۷۲۱ میلادی
 د) آلمان در سال ۱۹۰۲ میلادی
- ۱۱- دومین کشوری که نظام پیشنهادرا مورد استفاده قرار داد کدام کشور بود؟
- الف) کره در سال ۱۹۷۰ میلادی
 ب) فرانسه در سال ۱۹۶۳ میلادی
 ج) بلژیک در سال ۱۹۱۲ میلادی
 د) سوئد در سال ۱۷۰۴ میلادی

۱۲- بعد از جنگ دوم جهانی چه کسی نظام پیشنهادها را در قالب بهبود مستمر در ژاپن اجرا نمود؟

الف) پیتر دراگر

ج) هنری فایول

ب) ادوارد دمینگ

د) فردریک تیلور

۱۳- در سال ۱۳۶۵ مرکز تحقیقات و خدمات خودکفائی ایران در زمینه کدام طرح‌های تحقیقاتی انجام داد؟

الف) نظام پژوهش و نظام بهبود

ج) نظام مدیریت و نظام پژوهش

ب) نظام کار و نظام تعالی

د) نظام صرفه جویی و نظام پژوهش

۱۴- در کدام شرکت‌ها در ایران نظام پیشنهاد موفق بود؟

الف) آکام فلز صنایع فولاد

ج) ژاپن در سال ۱۷۲۱ میلادی

ب) رادیاتور ایران - نورد و تولید قطعات فولادی

د) سایپا دیزل - ایران خودرو

۱۵- در چه سالی از طرف مرکز آموزش مدیریت دولتی از چگونگی اجرای آزمایشی نظام پیشنهادها گزارش تهیه شد؟

الف) ۱۳۷۹

ج) ۱۳۷۸

ب) ۱۳۷۶

د) ۱۳۸۸



سؤال‌های تشریحی

۱. اولین کشوری که نظام پیشنهاد را اجرایی نمود چه کشوری و از چه روشی استفاده کرده است؟
۲. ایتالیایی‌ها در زمینه نظام پیشنهادها چه کاری انجام دادند؟
۳. در روسیه چه کاری در زمینه نظام پیشنهادها انجام شد؟
۴. در سال ۱۳۶۵ مرکز تحقیقات و خدمات خودکفایی ایران چه کاری در این زمینه انجام داد؟
۵. اجرای این طرح در چه کارخانه‌های ایرانی با موفقیت انجام شد؟



فصل پنجم

ارکان، ساختار و چگونگی اجرای

نظام پیشنهادها

مرکز آموزش مدیریت دولتی

اهداف یادگیری (رفتاری)

- شناخت ارکان و چگونگی ساختار نظام پیشنهادها
- بسترسازی و آماده‌سازی کارکنان برای مشارکت در نظام شورای پیشنهادها به عنوان یک وظیفه شغلی
- آشنایی با نتایج حاصل از ارائه پیشنهاد در نظام شورای پیشنهادهای سازمان
- دست یافتن به یافته‌های ذهنی و اندیشه‌های سرمایه‌های انسانی از طریق گسترش و اهمیت نظام پیشنهادها

ارکان و ساختار نظام پیشنهادها

الف) شورای راهبردی نظام پیشنهادها (شورای سیاست‌گذاری نظام پیشنهادها)

ب) دبیرخانه مرکزی نظام پیشنهادها

ج) کارگروه (کمیته) اجرایی نظام پیشنهادها

چگونگی اجرای نظام پیشنهادها

برای اجرا و عملی کردن نظام پیشنهادها در هر سازمان روشی یگانه وجود ندارد. هر سازمان بنا به موقعیت خود، نظام پیشنهادها را متناسب با نیازهای خود طراحی و اجرا می‌کند. اقدامات و فعالیت‌های لازم برای استقرار نظام پیشنهادها به شرح زیر است:

- ✓ آگاهی و اطلاع‌رسانی مناسب به کارکنان و مدیران میانی و اجرایی
- ✓ برگزاری جلسات توجیهی در سطح مدیران
- ✓ برگزاری جلسات آموزشی در سطح مدیران و کارکنان
- ✓ تشویق و ترغیب کارکنان با بیان مزایا و منافع اجرای نظام پیشنهادها
- ✓ ایجاد ارتباط و اعتماد متقابل بین کارکنان و مدیران
- ✓ تدوین و ابلاغ آیین‌نامه اجرایی نظام برای همه بخش‌ها
- ✓ محدود نکردن پیشنهادها به زمینه‌های خاص
- ✓ تدوین کاربرگ (فرم) مشخص و مکان معین برای ارائه پیشنهادها

تعیین کارگروه (کمیته) یا شورای نظام پیشنهادها

برای اجرای نظام پیشنهادها باید کارگروه یا شورای برای پذیرش پیشنهاد در سازمان تعیین شود. نمایندگانی از کارکنان و مدیران در این کارگروه حضور داشته باشند تا مسائل و نیازهای کارکنان، مدیران و سازمان در اجرای پیشنهادها پیش‌بینی شود. در سازمان‌های مختلف ممکن است این کارگروه به نام‌های گروه یا شورای پذیرش پیشنهادها تشکیل شده باشد. ترکیب اعضای کارگروه یا شورای پذیرش می‌تواند به صورت زیر باشد:

- ✓ مقام مجاز یا نماینده وی
- ✓ دو نفر نماینده کارکنان (با رأی‌گیری مستقیم)
- ✓ یک نفر نماینده مدیران (با رأی‌گیری مستقیم)
- ✓ کارشناس متخصص به تناسب موضوع پیشنهاد شده
- ✓ دبیر کارگروه یا شورا

در نخستین جلسه کارگروه، باید رئیس و دبیر مشخص شوند تا وظایف تقسیم و پی‌گیری شود. وظایف کارگروه یا شورای نظام پیشنهادها عبارت است از:

- ✓ رسیدگی (درخواست اصلاح، تصویب، رد) به پیشنهادهای رسیده
- ✓ تعیین مدت زمان اجرای آزمایش پیشنهاد ارائه شده
- ✓ ارجاع پیشنهادهای رسیده به گروه کارشناسی و واحدهای اجرایی
- ✓ تصویب یا رد نهایی پیشنهادها پس از اجرای آزمایشی
- ✓ سیاست‌گذاری، تعیین خط مشی، تصویب و اصلاح آیین‌نامه‌های مربوط
- ✓ تعیین پاداش به پیشنهاددهندگان، دستمزد کارشناس و همکاران اجرایی
- ✓ ارزیابی و انتخاب بهترین پیشنهاد در هر سال
- ✓ نظارت بر اجرای بهتر نظام پیشنهادات در سازمان

روش ارائه پیشنهاد

برای ارائه پیشنهاد بهتر است کاربرگی (فرمی) متناسب با نیاز هر سازمان طراحی و در اختیار بخش‌ها و واحدها قرار گیرد. هر کس می‌تواند این کاربرگ‌ها را از دبیرخانه نظام پیشنهادها بگیرد و پس از نوشتن پیشنهاد خود آن را به دبیرخانه ارسال کند. دبیر کارگروه موظف است در کمترین زمان ممکن دریافت پیشنهاد را به پیشنهاد دهنده اعلام کند. پس از دریافت پیشنهاد، دبیرخانه باید به بررسی پیشنهاد پردازد؛ در صورتی که پیشنهاد تکراری یا تنها به بیان مشکلات پرداخته و راه حل اجرایی ارائه نکرده باشد، موضوع را با نامه به پیشنهاد دهنده اطلاع داده شود و در صورت غیر تکراری بودن برای بررسی بیشتر آن را در کارگروه پیشنهادها طرح کند.

روش بررسی پیشنهادها

هر پیشنهادی که قابل طرح در کارگروه باشد در جلسه طرح می‌شود. ممکن است پیشنهاد ارائه شده نیاز به بررسی و اظهار نظر کارشناس داشته باشد که در این صورت پیشنهاد به گروه کارشناسی و واحدهای تخصصی فرستاده می‌شود و پس از دریافت نظر آنها دوباره در جلسه طرح می‌شود. در صورت تصویب یا رد پیشنهاد، تشویق مادی و معنوی و علت تصویب نشدن به پیشنهاد دهنده ابلاغ می‌شود. بایسته است که نتیجه بررسی پیشنهاد به پیشنهاددهنده اعلام شود تا پیشنهاددهندگان برای ارائه پیشنهاد انگیزه داشته باشند.

شرایط عمومی پذیرش پیشنهاد

۱. بهتر است پیشنهاد در زمینه کاری فرد و در جهت بهبود روند انجام کار او باشد.
۲. پیشنهاد نباید تکراری باشد.
۳. پیشنهاد نباید پیش‌تر در سازمان اجرا شده باشد.
۴. در شمار اعضای پیشنهاددهنده محدودیتی وجود ندارد؛ اما باید درصد مشارکت نیز برای امتیازدهی معین شود.
۵. چاره یا شیوه مشخصی برای ایجاد تغییر در وضعیت موجود در بخش مورد نظر باشد.
۶. پیشنهاد باید توجیه فنی، اقتصادی، کاربردی یا کیفی داشته باشد.
۷. پیشنهاد باید قابلیت اجرا داشته باشد.
۸. پیشنهاد نباید مغایر با سیاست‌ها، قوانین و مقررات سازمان باشد.

۹. پیشنهاد نباید پیش‌تر در قالب کار کارشناسی و یا پروژه تحقیقاتی اجرا و یا تصویب نشده باشد.
۱۰. پیشنهاد باید خوانا و مفهوم آن واضح و روشن باشد.
۱۱. پیشنهاد از کارهای کارشناسی ارجاع شده در قالب وظایف سازمانی نباشد.

نتایج مورد انتظار از اجرای نظام پیشنهادها

- ✓ صرفه‌جویی و کاهش هزینه‌ها
- ✓ ارتقای بهره‌وری در سازمان
- ✓ بهبود روش‌های انجام کار
- ✓ ابداع روش‌های تازه و یا تولیدات تازه
- ✓ افزایش خلاقیت و نوآوری در سازمان
- ✓ افزایش رضایت‌مندی کارکنان
- ✓ استقرار نظام پیشنهادها در هر سازمانی مشارکت کارکنان را در تصمیم‌گیری‌های سازمان بیشتر می‌کند و خلاقیت و نوآوری، انگیزه و روحیه رضایت‌مندی کارکنان را بهبود می‌بخشد و به تقویت و بهبود و بالندگی فرد و سازمان می‌انجامد.

چکیده

روش‌های اجرایی برای تحقق مدیریت مشارکتی متنوع هستند و اجرای آن با بهره‌گیری از الگوهای متفاوتی امکان‌پذیر است. الگوی مشارکت معطوف به عوامل خاص مانند: گروه‌های هدف‌گذاری و تصمیم‌گیری است؛ الگوی مشارکت سیستمی بر گروه مشاوران، شوراهای مشورتی و گروه‌های کنترل کیفیت استوار است و نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها که در حال حاضر بیشترین توجه را به خود جلب کرده است. نظام بررسی پیشنهادها یکی از سازوکارهای قدرتمند و اساسی مدیریت مشارکتی است که برای جلب ایده و نظر افراد در فرایند تصمیم‌گیری از آن بهره‌می‌گیرند.

از شیوه مدیریت مشارکتی در بسیاری از سازمان‌های صنعتی، بازرگانی و خدماتی در بخش‌های خصوصی و دولتی در سطح جهان به طور گسترده بهره گرفته‌اند. این الگوی مشارکتی به گونه‌ای مؤثر به یکی از نیازهای اساسی انسان یعنی نیاز به خودشکوفایی پاسخ می‌دهد و سازمان را از برکات اندیشه و تجربه یکایک کارکنان بهره‌مند می‌کند. در این شیوه، همه اعضای سازمان حق دارند در قلمرو وظایف شغلی خود یا در مورد مسائل سازمان به اندیشه و چاره‌جویی بپردازند و حاصل آن را در قالب پیشنهادها منسجم بیان کنند. شوراها یا کارگروه‌هایی فنی و تخصصی پیشنهادها را بررسی می‌کنند و نظر خود را درباره اجرایی بودن، اثربخشی و نتایج فنی و اقتصادی اجرای پیشنهاد، همچنین میزان و شیوه تشویق مادی و معنوی پیشنهاد دهنده به مدیریت سازمان ارائه می‌دهند.

سؤال‌های چهارگزینه‌ای

۱- ارکان و ساختار نظام پیشنهادها کدام موارد هستند؟

- الف) شورای ملی، دبیرخانه مرکزی و کمیته اجرایی
 ب) شورای راهبردی، دبیرخانه مرکزی و کمیته اجرایی
 ج) شورای راهبردی، دبیرخانه استانی - کمیته اجرایی
 د) شورای اسلامی، دبیرخانه مرکزی - کمیته اجرایی

۲- کدام یک از موارد زیر جزء اقدامات لازم جهت استقرار نظام پیشنهادها است؟

- الف) جلسات آموزشی. مکان مدیریتی
 ب) تشویق - پیشنهاد خانواده ها
 ج) اطلاع رسانی - جلسات توجیهی
 د) برقراری ارتباط - محدود کردن پیشنهادات

۳- اعضای شورای نظام پیشنهادها چه کسانی هستند؟

- الف) نماینده مدیر. کارمند
 ب) مقام مجاز - دونفر نماینده کارکنان
 ج) دبیر کمیته - نماینده کارکنان
 د) نماینده مدیر - کارشناس آموزش

۴- کدام یک از موارد زیر جزء وظایف کارگروه پیشنهادها است؟

- الف) ارجاع پیشنهاد به گروه کارشناسی - ارزیابی از کارکنان
 ب) تصویب پیشنهاد - بررسی نظرات حوزه مدیریت
 ج) سیاست گذاری. تعیین خط مشی
 د) رسیدگی به پیشنهادها - تعیین زمان اجرای آزمایشی

۵- کدام گزینه از موارد زیر مربوط به روش ارائه پیشنهاد است؟

- الف) بررسی پیشنهاد - اهدای جایزه
 ب) تکمیل کاربرگ - اعلام وصول پیشنهاد
 ج) شناسایی پیشنهاد های تکراری - بایگانی
 د) نامه به پیشنهاددهنده - پرداخت پاداش

۶- پس از دریافت نظریه تخصصی گروه کارشناسی پیشنهاد به کجا می رود؟

- الف) دادن تشویق و پاداش
 ب) ارائه به پیشنهاد دهنده
 ج) دوباره در جلسه طرح می شود
 د) در جلسه طرح نمی شود

۷- کدام گزینه‌ها شرایط عمومی پذیرش پیشنهاد است؟

- الف) پیشنهاد در هر حیطه ای می تواند ارائه شود
 ب) محدودیت در شمار اعضای پیشنهاد دهنده
 ج) با همکاری سایر سازمان ها تهیه شود
 د) نپذیرفتن پیشنهاد تکراری

۸- نتایج مورد انتظار از اجرای پیشنهادها چیست؟

- الف) بهره وری - ارتقای حقوق
 ب) صرفه جویی - بهبود روش ها
 ج) ابداع روش های جدید - ارائه آمار
 د) تولیدات تازه - رضایت مدیر

۹- آیا پیشنهاد باید با سیاست ها و قوانین سازمانی هماهنگ باشد؟

- الف) گاهی
 ب) ارتباطی ندارد
 ج) بلی
 د) خیر

۱۰- تفاوت کارگروه با شورای نظام پیشنهادها چیست؟

- الف) ساماندهی
 ب) تفاوتی ندارند
 ج) سیاست گذاری
 د) برنامه ریزی

۱۱- آیا افزایش رضایت کارکنان جزو نتایج مورد انتظار اجرای نظام پیشنهادها است؟

- الف) گاهی
 ب) بلی
 ج) خیر
 د) موارد الف و ب

۱۲- پیشنهاد از کارهای کارشناسی ارجاع شده در قالبنباشد.

- الف) وظایف اداری
 ب) شرح وظایف
 ج) وظایف سازمانی
 د) اولیه و ثانویه

۱۳- پیشنهاد چه مشخصاتی باید داشته باشد؟

- الف) دارای توجیه فنی و اقتصادی باشد
 ب) کاربردی یا کیفی باشد
 ج) موارد الف و ب
 د) مورد تایید مدیر کل باشد

۱۴- کدام یک از موارد زیر صحیح است؟

- الف) در هر واحد بیش از ۱۰ پیشنهاد اخذ نشود
 ب) کارکنان دارای تحصیلات ابتدایی پیشنهاد ارائه نمایند
 ج) هر کارمند حداکثر ۲ پیشنهاد ارائه نماید
 د) علت عدم تصویب پیشنهاد به پیشنهاددهنده ابلاغ شود

۱۵- کدام یک از موارد زیر جزو وظایف شورای نظام پیشنهادها است؟

- الف) سیاست گذاری
 ب) تعیین خط مشی
 ج) تصویب آیین نامه ها
 د) کلیه موارد



سؤال‌های تشریحی

۱. ارکان و ساختار نظام پیشنهادها را نام ببرید؟
۲. دو مرحله از مراحل اجرای نظام پیشنهادها را بنویسید؟
۳. چهار مورد از وظایف کمیته نظام پیشنهادها را بنویسید؟
۴. روش ارائه پیشنهاد را توضیح دهید؟
۵. چهار مورد از شرایط عمومی پذیرش پیشنهاد را بنویسید؟



فصل ششم

راههای توسعه نظام پیشنهادها و مقابله با موانع اجرایی

مرکز آموزش مدیریت دولتی

اهداف یادگیری (رفتاری)

- موانع فرهنگ سازمانی در خصوص نظام پیشنهادها شناخته شود و راه‌های عبور از این موانع بررسی شود.
- با بهره‌گیری از دانش مدیریت، مشارکت کارکنان در ارائه پیشنهادها افزایش یابد.
- پاداش‌های مالی حاصل از مشارکت در نظام پیشنهادها وسیله‌ای برای افزایش کارایی و اثربخشی در سازمان باشد.
- اشاعه فرهنگ همکاری داوطلبانه و خودجوش در کارکنان سازمان.
- به کارگیری و رعایت عملی هدف‌های نظام پیشنهادها.

پیش‌فرض‌های نادرست درباره مشارکت کارکنان

کمتر مدیری است که در مقام سخن با مشارکت کارکنان زیردست خود در بهبود و توسعه سازمان مخالف باشد؛ اما به مراتب مدیران کمتری را می‌شناسیم که در مقام عمل موفق شده باشند شرایط و زمینه‌های لازم را برای مشارکت کارکنان فراهم کنند. اکنون به پیش‌فرض‌های نادرستی که درباره مشارکت کارکنان وجود دارد، اشاره می‌کنیم:

۱. سازمان‌ها دو نوعند: مشارکت‌گرا و دموکراتیک و یا استبدادی و ضد مشارکت

این پیش‌فرض نمونه‌ای از طرز تفکر مطلق‌گرایی رایج در برخی از فرهنگ‌ها، به‌ویژه فرهنگ استبدادی است. در این نگرش، هر موضوعی یا «خوب» است یا «بد» و حالت میانه‌ای وجود ندارد. سازمان‌ها بین دو حد مشارکت و ضد مشارکت کامل قرار دارند. کمتر سازمانی وجود دارد که در آن یکی از این دو حالت به طور کامل حاکم نباشد. درست است که مدیریت سازمان‌ها را می‌توان به دو دسته مشارکت‌گرا و ضد مشارکت تقسیم کرد؛ اما مشارکت نیز دارای درجاتی است و هر سازمانی متناسب با شرایط خود در جایگاه مخصوص روی طیف مشارکت. استبداد قرار می‌گیرد. آنچه باید صورت گیرد، حرکت منظم به طرف مشارکت بیشتر مدیران و کارکنان و سایر گروه‌های زیربط در اداره و توسعه سازمان است.

۲. مشارکت و دموکراسی سازمانی سریع و به‌سادگی دست‌یاب است

این پیش‌فرض به این معنی است که مشارکت و دموکراسی سازمانی هدف‌هایی هستند که بطور کامل و در یک زمان محدود قابل دسترسی هستند و نیازمند مقدمات قبلی نیستند. واقعیت این است که با وجود طرح‌ها و کوشش‌هایی که برای اجرای روش‌های مشارکت‌آمیز در سازمان‌ها صورت گرفته است، کمتر سازمانی را سراغ داریم که با این شیوه اداره شود. مشارکت کامل و جامع و دموکراسی سازمانی امری طبیعی و ساده نیست و از اهداف بلندی است که تحقق آن به سختی شدنی است؛ اما پیشرفت به سوی آن ممکن است. بنابراین آنچه مهم است ایجاد جریانی متکی بر حسن نیت است که مدیریت یک سازمان برای جلب مشارکت بیشتر کارکنان و گروه‌های مرتبط پدید می‌آورد. با کسب و تجارت مفید، آموختن شیوه درست بیان مسائل و خواست‌ها، تحمل دیگران، یادگیری و گوش دادن به مخالفان، قبول نکته‌های درست و توجه به نظرات اکثریت و ده‌ها مورد دیگر می‌توان مرزهای مشارکت سازمانی را گسترش داد (نژادحاجی، علی ایرانی: ۱۳۷۵، ۴۵)

۳. مدیران خودمحمور علت فقدان مشارکت هستند

این پیش‌فرض به این دلیل نادرست است که نگاهی به سازمان‌ها و شرکت‌های موجود و سوابق فعالیت‌های آنان نشان می‌دهد که مشارکت فراگیر کارکنان در برنامه‌ریزی و رشد و توسعه سازمان‌ها وجود داشته است. برای ایجاد مشارکت در یک سازمان

کافی نیست که مدیر خودمحور و دیکتاتور نباشد. دموکراسی سازمان امری نیست که به طور طبیعی و به سادگی حاکم گردد؛ بلکه جریانی است که باید با دقت طراحی شود، زمینه‌های ایجاد آن فراهم گردد و سپس با مراقبت کافی به مرحله عمل درآید.

۴. کارکنان به مشارکت علاقه‌مند و معتقد هستند

بزرگی انسان‌ها به بزرگی نیازهای آنهاست. نیازهای یک کودک به طور فیزیولوژیک هستند و به غذا و لباس و مکان زیست محدود می‌شوند. به موازات رشد کودک نیاز او به امنیت، محبت دیگران، مقام و منزلت اجتماعی ظاهر می‌شود و سپس نیازهای او در دوره‌های پیشرفته رشد و تکامل به آزادگی و مشارکت و حقیقت و خیر و سرانجام کسب رضایت الهی منتهی می‌شود. از آنجا که بسیاری از مردمان هنوز به درجات بالای رشد و تعالی نائل نشده‌اند، مشارکت برای آنها اولویت و اهمیت اصلی را پیدا نکرده است؛ این پیش‌فرض نادرست است. در شرایط پر تلاطم و سخت اجتماعی و اقتصادی کنونی مردم بیشتر برای پاسخ به نیازهای اولیه حیاتی و اقتصادی خود تلاش می‌کنند و نیازهای متعالی تر آنان فرصت ظهور و بروز نمی‌یابد. در سازمان‌ها و شرکت‌ها نیاز به امنیت به شدت وجود دارد و احساس امنیت کافی نداشتن مانع مشارکت جدی کارکنان می‌شود.

۵. مشارکت بیشتر به معنای آزادی بیشتر است

برخلاف تصور، کارکنان در مشارکت سازمانی، برابر ضوابط و معیارهای قانونی باید محدودیت‌های بسیاری را بپذیرند و سرپیچی از این ضوابط موجب هرج و مرج سازمان می‌شود. شرط مشارکت و دموکراسی سازمانی محدود بودن آزادی مسئولان و کارکنان است (نژادحاجی علی ایرانی، ۱۳۷۵: ۴۸).

موانع سازمانی

ساختار سازمانی هرمی و سلسله‌مراتبی را باید در شمار دشواری‌های عمده در راه مشارکت در سازمان دانست. در نظام دیوان‌سالاری، قدرت و اختیار به طور قانونی در دست گروهی اندک از مدیران رده‌های بالای سازمان متمرکز است و شاغلان مشاغل رده‌های پایین تنها به دستورهای رده‌های بالا عمل می‌کنند. در این نظام فکر کردن و اندیشیدن و طرح‌ریزی از آن مدیران است و اجرا کردن دستورها وظیفه کارکنان. قوانین و مقررات و شیوه‌نامه‌های سازمانی نیز به پیروی از سرشت ساختار هرمی بیشتر به پدید آوردن موانع قانونی در راه گسترش مشارکت کارکنان سازمان می‌انجامد و چیزی را که بر محرومیت و محدودیت جامعه کارکنان دلالت دارند، مقرر می‌دارند.

نظام متمرکز سازمانی نیز بر اساس مهم شمردن مرکز در برابر مناطق از مانع‌های اساسی شمرده می‌شود که براساس آن شاغلان در مناطق به صورت تبعه رتبه دو سازمان پنداشته می‌شوند و باید تنها به حاشیه‌نشینی سرکنند و از تصمیم‌گیری در قلمرو کاری که به آنان سپرده شده است، بی‌بهره باشند. نخبه‌گرایی رسمی، بر عکس نخبه‌گرایی صنفی و حرفه‌ای، می‌تواند سدی دیگر در برابر مداخله و مشارکت کارکنان در اداره امور سازمان به شمار آید. نخبه‌گرایان رسمی براساس معیارهای خشک سازمان عمل می‌کنند؛ در حالی که نخبه‌گرایان صنفی براساس منطق و استدلال علمی و تخصصی خود و به دور از ملاحظات سازمانی گام بر می‌دارند (طوسی، ۱۳۸۲: ۱۳).

موانع فرهنگی

در میان مانع‌های عمده فرهنگی در راه مشارکت می‌توان به باورها، هنجارها و سنت‌هایی اشاره کرد که بر تفاوت بنیادی میان آدمیان تأکید می‌کنند و آنان را با وجود آدم بودنشان بر اساس فرض‌های گوناگون به دسته‌های متفاوت بد و خوب یا ضعیف و توانا تقسیم می‌کنند. نابرابر دانستن زنان در برابر مردان، کودکان در برابر بزرگسالان، سیاهان در برابر سفیدان، جوانان در برابر پیران جملگی نشانه‌هایی از مانع‌های فکری و ذهنی یا اعتقادی هستند که راه مشارکت مردم را سد می‌کنند و گروه‌هایی از آنان را از دایره تلاش و کوشش متناسب با توانایی‌های ذاتی و خدادادشان برکنار می‌سازند.

نظام خودکامه «ارباب، رعیتی» را باید در شمار سدهای استوار فرهنگی در راه استقرار مشارکت به شمار آورد. این نظام اجتماعی که مردمان را به دو دسته از هم جدای رئیس و مرئوس، بالادست و زیردست تقسیم می‌کند، زمینه‌ساز بسیاری از باورها و آیین‌های فرهنگی است که راه رشد و شکوفایی و پویایی را بر گروهی پرشمار از جامعه انسانی می‌بندد.

فرهنگ «مرد، مداری» را می‌توان از دشواری‌های سهمگین در راه مشارکت مؤثر و شایسته گروهی از مردمان توانای جامعه به شمار آورد. بر اساس این باور فرهنگی میان مردان و زنان تفاوت است و زنان نمی‌توانند همانند مردان در زمینه‌های گوناگون زندگی به فعالیت و تلاش پردازند.

هنگامی که این چند دسته از سدها و بازدارنده‌های فرهنگی در جامعه‌ای وجود داشته باشند؛ نهال مشارکت در آن جامعه مجالی برای رویدن نمی‌یابد و موانع فرهنگی به طور مؤثر از رشد آن جلوگیری می‌کنند.

معایب و مشکلات اجرای روش‌های مدیریت مشارکتی

مدیران ارشد و کارکنان رده‌های پایین مؤسسات بیش از همه آماده اجرای مدیریت مشارکتی هستند. به آسانی می‌توان مدیران ارشد را با توجیه اقتصادی و فنی و بیان شرایط بحرانی فعلی و بیان تجارب موفق سایر مؤسسات نسبت به اجرای روش‌های مختلف مدیریت مشارکتی ترغیب کرد. افراد مستقر در قاعده هرم سازمانی نیز به سبب آنکه آمادگی پذیرش طرح‌ها و برنامه‌های تازه، به ویژه فرآیندهای انگیزشی و روابط انسانی را دارند، با درجه‌ای از احساس و شور و اشتیاق که در افراد مختلف متفاوت است، آمادگی خود را اعلام می‌کنند.

مشکل اساسی در اجرای روش‌های اجرای مدیریت مشارکتی در آموزش، توجیه و ترغیب مدیران و کارمندان میانی و سرپرستان و افرادی است که به نحوی در فاصله بین رأس و قائده هرم سازمان قرار دارند. افزون بر این، می‌توان به این مشکلات مهم نیز اشاره کرد:

۱. در سازمان‌هایی که رابطه بین مدیر و کارکنان همچنان رئیس و مرئوس است و مفهوم کلمات مدیر و کارکنان هنوز جای خود را به رهبر و پیروان نداده است، به طور معمول، مقاومت زیردستان در برابر طرح‌های مصوب مدیران، از جمله مدیریت مشارکتی، به سبب آنکه آن را بازی دیگری از بازی‌های مدیران می‌دانند و زودگذر تلقی می‌کنند، بسیار است.

۲. اعتقاد بسیاری از مدیران جامعه ما با وجود پذیرش اجرای مدیریت مشارکتی در سازمان‌شان، تنها از نگرش‌های اقتصادی سرچشمه می‌گیرد.

۳. مانع دیگر، مشارکت زیردستان است؛ البته این مانع بزرگی نیست؛ چرا که ممکن است در آغاز درجه و میزان مشارکت آن‌چنان زیاد نباشد؛ اما عملکرد مثبت مدیران در جلب مشارکت زیردستان و برخورد‌های مناسب با مشارکت‌جویان می‌تواند بقیه را نیز به همکاری و مشارکت ترغیب کند.

۴. مدیریت مشارکتی در سازمان‌هایی که دچار بحران‌های محیطی و جو ناآرام و غیر کارا هستند، اجراندنی نیست.

۵. ثبات نداشتن مدیریت‌ها در سازمان‌ها مانع مهمی در راه اجرای مدیریت مشارکتی است.
۶. مشارکت مسیری دو طرفه است و چون گاهی کارکنان تصور می‌کنند که سود حاصل از مشارکت تنها مخصوص سازمان است و کارکنان سهم اندکی از این مشارکت‌پذیری خواهند برد؛ از این رو، بعد از مدتی درجه مشارکت کاهش می‌یابد.
۷. فقدان نهادهای کارآمد برای تجمع کارکنان و تبدیل خواسته‌های آنها به سیاست از دیگر عوامل خودداری کارکنان از مشارکت است.
۸. بوروکراسی و تکیه بر ساختار ممکن است به عنوان مانعی در برابر مدیریت مشارکتی بروز کند.
۹. وجود پنهان کاری در سازمان اجرای مدیریت مشارکتی را با شکست روبه‌رو می‌کند.
۱۰. وجود تخصص‌های متفاوت و بدون هیچ‌گونه فصل مشترکی مانع اجرای مدیریت مشارکتی است.
۱۱. مشارکت در موضوعات تخصصی با کارکنانی که صلاحیت تخصصی لازم را ندارند، انگیزه مشارکت را از بین می‌برد (افجه‌ای و ناصحی‌فر، ۱۳۸۲: ۹).

موانع مشارکت از دیدگاه دانش مدیریت

کمبود تعلق سازمانی در کارکنان، ناسازی هدف‌های فردی و سازمانی، وجود شیوه‌های مختلف مدیریتی و رهبری در سازمان، احساس بیم و خطر از مشارکت در کارکنان و مدیران، کمبود خصلت‌های کار گروهی در کارکنان، فراهم نبودن بستر فرهنگی مناسب برای مشارکت، کمبود آموزش‌های لازم و ضعف مدیریت از مهم‌ترین موانع مشارکت‌پذیری در هر سازمان به شمار می‌رود.

دلایل مشارکت نکردن کارکنان

پژوهش‌ها نشان داده است که برخی از مهم‌ترین دلایل مشارکت نکردن کارکنان در سازمان‌ها عبارتند از: فقدان انگیزش، محرمانه بودن بعضی از طرح‌ها، نظام خودکامگی یا ارباب - رعیتی، جهل، خودخواهی و خودمحوری، نداشتن اعتماد به دیگران، نداشتن انعطاف ذهنی، ساختارهای دیوان‌سالاری، روابط رئیس - مرئوسی، برنامه‌ریزی متمرکز.

راههای مقابله با موانع اجرایی نظام پیشنهادها

۱. دخالت دادن کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری
۲. مجهز کردن کارکنان به دانش و مهارت‌های مورد نیاز
۳. تعیین میزان و اختیارات و دخالت کارکنان بر اساس مأموریت سازمان
۴. ایجاد هدف‌های فردی و سازمانی
۵. متمرکز کردن توجه همگان به مشارکت در به‌سازی مداوم و مستمر
۶. بیان اثربخشی مشارکت کارکنان در دستیابی به هدف‌های سازمان
۷. به وجود آوردن مدیریت پایین به بالا (زارعی، ۱۳۷۸: ۳۴)

توسعه نظام پیشنهادها

برای اجرای بهتر نظام پیشنهادها، بسترسازی و آماده‌سازی مدیران و کارکنان امری ضروری است. با توجه به اینکه این نظام براساس خواست و اراده کارکنان صورت می‌گیرد و وظیفه‌ای شغلی و کاری نیست و به مشارکت داوطلبانه کارکنان بستگی دارد، با ابلاغ آیین‌نامه و بخش‌نامه عملی نمی‌شود؛ بلکه باید به شیوه‌های کارساز کارکنان را تشویق و ترغیب کرد.

تعیین و پرداخت پاداش برای پیشنهاد دهندگان

در نظام پیشنهادها پاداش مالی و بازخورد سریع که هر دو از اهرم‌های مهم انگیزش هستند؛ باید پیش‌بینی شده باشد. میزان پاداش‌های مالی ممکن است اندک باشد؛ اما اهمیت نمادین دارد. در سازمان‌هایی که روابط فرد با سازمانش رابطه‌ی بده . بستان است، پرداخت پاداش مالی، بیشتر خلاقیت، تفکر و روحیه‌ی مشارکت افراد را برای ارائه‌ی پیشنهاد تقویت می‌کند؛ البته هر سازمان می‌تواند معیار و شاخصی برای تعیین و پرداخت پاداش مالی در نظر بگیرد؛ برای مثال، ممکن است درصدی از صرفه‌جویی‌هایی که در ارائه‌ی پیشنهاد حاصل شده است، به عنوان پاداش در نظر گرفته شود یا درصدی از درآمد اضافی که حاصل پیشنهاد باشد یا از طریق امتیازبندی پیشنهادها درصدی را تعیین و پرداخت کند. بهتر است بخشی از پاداش در صورت تصویب و بخشی دیگر پس از اجرا و عملی شدن پرداخت شود تا پیشنهاددهنده برای مشارکت فعال انگیزه‌ی مناسب داشته باشد.

چکیده

مهم‌ترین موانع و محدودیت‌های فراروی اجرای نظام مدیریت مشارکتی عبارتند از: باور نداشتن کارکنان به نظام مشارکت، تثبیت نشدن مدیران ارشد لایق، بی‌توجهی مدیران به سهم کارکنان از منافع حاصل از مشارکت، دست نیافتن مدیران به منافع حاصل از مشارکت در کوتاه‌مدت، بی‌توجهی به اهمیت آموزش برای مشارکت بهتر، ضعف مدیریت، احساس تعلق نداشتن کارکنان به سازمان، تمایل نداشتن برخی از کارکنان به مشارکت.

باور نداشتن کارکنان به نظام مدیریت مشارکتی ناشی از برخورد سطحی و ظاهری شماری از مدیران با موضوع است. این مدیران، در ظاهر خواهان شرکت کارکنان در امور سازمان هستند؛ اما در عمل هیچ‌گاه به نظرات آنها اعتنایی نمی‌کنند. این گروه از مدیران، از حیث اینکه مشارکت افراد در امور، جنبه‌ی مردم‌پسندانه دارد، در پی تقویت روحیه‌ی کارکنان برمی‌آیند یا تنها خواهان کسب محبوبیت برای خویش هستند. در حالی که کارکنان علاقه‌مندند مشارکت آنها در امور واقعی باشد و تنها جنبه‌ی تشریفاتی نداشته باشد. از آنجا که مدیران عالی‌حمایت‌کننده‌ی اصلی در اجرای نظام مشارکت هستند، تجربه نشان داده است که تغییر زودهنگام مدیریت ارشد یک سازمان، بی‌گمان اجرای آن را به تعویق خواهد انداخت. در سازمان‌هایی که امنیت شغلی و نظام ارشدیت وجود ندارد، مدیران هر لحظه در انتظار تعویض یا انتقال‌اند و در نتیجه بی‌ثباتی سازمان را تهدید می‌کند.

کارکنان سازمان در صورتی با علاقه در امور مشارکت می‌کنند که مطمئن شوند در نتیجه آن چیزی که مطلوب آنان است، به دست خواهند آورد؛ اما برخی از مدیران تصور می‌کنند منفعت حاصل از مشارکت تنها مخصوص سازمان است و کارکنان سهم اندکی در این میان دارند. نتیجه‌ی عمل این گروه از مدیران، سلب انگیزه در کارکنان برای مشارکت در امور سازمان است. شماری از مدیران برای اجرای نظام مشارکت و بهره‌جویی مادی از آن اغلب عجله می‌کنند و چون در کوتاه‌مدت نتایج مورد انتظار خود را که بیشتر مادی است، به دست نمی‌آورند به بهانه‌های مختلف چون ارتباط مستقیم نداشتن مشارکت و رضایت شغلی با تولید بیشتر، در صدد تعطیل و یا تغییر مسیر فرآیند اجرایی نظام پیشنهادها برمی‌آیند.

یکی از وظایف اصلی و حیاتی در هر سازمان، آموزش کارکنان است. داشتن کارکنان آگاه و توانمند از مهم‌ترین عوامل مؤثر در میزان کارایی نظام مشارکت است. کارکنان از طریق آموزش با هدف‌ها و سیاست‌های سازمان آشنا می‌شوند، مشکلات و موانع اجرایی طرح‌ها و برنامه‌ها را می‌شناسند و برای حل و رفع آنها تلاش خواهند کرد؛ اما برخی از مدیران به دلیل اینکه می‌دانند آموزش هزینه‌بردار است، به طور معمول کوشش برنامه‌ریزی شده‌ای در این باره نمی‌کنند.

سؤال‌های چهارگزینه‌ای

۱- کدام گزینه از پیش فرض‌های نادرست درباره مشارکت کارکنان چیست؟

- الف) مشارکت به کندی صورت می‌گیرد (ج) کارکنان چندان به مشارکت علاقه ندارند
 ب) سازمان‌ها یا مشارکتی هستند و یا ضد مشارکت (د) کارکنان خواستار هرج و مرج هستند

۲- چگونه می‌توان مشارکت کارکنان را جلب کرد؟

- الف) آموزش آنها (ج) گوش دان به سخنان آنها
 ب) موارد الف و ج صحیح است (د) قبول مطالب

۳- آیا این جمله که «همه علاقمند به مشارکت هستند» صحیح است؟

- الف) بلی (ج) خیر
 ب) گاهی (د) موارد الف و ب صحیح است

۴- رابطه ساختار سازمانی سلسله مراتبی و مشارکت چیست؟

- الف) رابطه نسبت دارند (ج) رابطه کلی دارند
 ب) رابطه مثبتی ندارند (د) کلیه موارد صحیح است

۵- نخبه‌گرایان صنفی بر چه اساسی عمل می‌کنند؟

- الف) بر اساس منطق و استدلال علمی (ج) بر اساس کتب چاپ شده
 ب) بر اساس موازین اصلی (د) بر اساس موارد ب و ج

۶- از موانع مهم فرهنگی در اجرای مشارکت چیست؟

- الف) نظام دوگانه (ج) نظام غربی
 ب) نظام غیر متمرکز (د) نظام ارباب رعیتی

۷- فرهنگ «مرد - مداری» چه اثری روی میزان مشارکت دارد؟

- الف) تأثیر مثبت دارد (ج) تأثیری ندارد
 ب) تأثیر منفی دارد (د) موارد ب و ج صحیح است

۸- مشکل اساسی در اجرای مدیریت مشارکتی کدام مورد است؟

- الف) مدیران عالی (ج) مدیران میانی
 ب) مدیران عملیاتی (د) همه موارد

۹- کدام رابطه در مشارکت کارکنان تأثیر مثبت دارد؟

- الف) رئیسی و مرئوس بودن (ج) فرمانده و مطیع بودن
 ب) رهبر و پیرو بودن (د) رئیس و پیرو بودن

۱۰- یکی از موانع مهم در مشارکت کدام مورد است؟

- الف) ضعف آموزش (ج) میزان ارتقا
 ب) کارآمدی (د) بهره‌وری

۱۱- انواع سازمان کدام گزینه می باشد؟

- الف) دموکراتیک - مشارکت گرا
 ب) مشارکت گرا - استبدادی
 ج) پیشرفته - عقب مانده
 د) ضد مشارکت - استبدادی

۱۲- تأثیر مدیران خودمحمور در میزان مشارکت کارکنان چیست؟

- الف) تأثیر مثبت دارند
 ب) تأثیری ندارند
 ج) تأثیر منفی دارند
 د) تأثیر کلی دارند

۱۳- کدام یک از روابط زیر در سازمان در اجرای مشارکت نقش بهتری دارد؟

- الف) مدیر و کارکنان
 ب) رئیس و مرئوسی
 ج) مدیر و مرئوسین
 د) رهبر و پیروان

۱۴- در کدام یک از سازمان‌های زیر مدیریت مشارکتی قابل اجرا نیست؟

- الف) سازمان‌های خصوصی
 ب) سازمان‌های بحرانی
 ج) سازمان‌های دولتی
 د) موارد الف و ب

۱۵- یکی از علل مهم تعطیلی نظام مشارکت در سازمان‌ها چیست؟

- الف) دشواری ارائه پیشنهاد
 ب) کمبود کارکنان تحصیلکرده
 ج) عجله مدیران برای پاسخ به مافوق خود
 د) عجله مدیران برای رسیدن به نتایج مادی



سؤال‌های تشریحی

۱. عامل زمان از دید مدیران چه تأثیر در مدیریت مشارکتی دارد؟
۲. موانع فرهنگی مشارکت را توضیح دهید؟
۳. موانع مشارکت از دیدگاه دانش مدیریت کدام موارد هستند؟
۴. چهار مورد دلایل عدم مشارکت کارکنان را بنویسید؟
۵. سه مورد از راههای مقابله با موانع اجرایی نظام پیشنهادها را بنویسید؟



پاسخنامه سؤال‌های چهارگزینه‌ای

شماره سؤال	فصل اول	فصل دوم	فصل سوم	فصل چهارم	فصل پنجم	فصل ششم
۱	ب	د	د	د	ب	ب
۲	ج	ب	ج	ب	ج	ب
۳	ب	ج	ب	ج	ب	ج
۴	ج	الف	د	الف	د	ب
۵	ج	الف	الف	د	ب	الف
۶	ج	ب	د	ب	ج	د
۷	ب	ب	ب	د	د	ب
۸	د	ج	د	الف	ب	ج
۹	ب	ب	د	ج	ج	ب
۱۰	ج	ب	ب	ج	ب	الف
۱۱	ب	د	ب	د	ب	ب
۱۲	الف	د	د	ب	ج	ج
۱۳	د	ب	ب	ج	ج	د
۱۴	د	ج	ب	ب	د	ب
۱۵	ب	ج	الف	ج	د	د

منابع و مآخذ

- ۱- قرآن مجید.
- ۲- نهج البلاغه؛ ترجمه محمد دشتی
- ۳- آونز، رابرت چی، رفتار سازمانی در آموزش و پرورش، ترجمه قربانعلی سلیمی، اصفهان، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان، ۱۳۸۲.
- ۴- ابراهیمی، محمدحسین، مدیریت اسلامی، قم، انتشارات دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم.
- ۵- افجه‌ای، علی‌اکبر و ناصحی‌فر، وحید، «مدیریت مشارکتی: مفاهیم و نکات کاربردی»، مجله توسعه مدیریت، شماره ۴۷ و ۴۸، اسفند ۱۳۸۱ و فروردین ۱۳۸۲.
- ۶- امیرکبیری، علیرضا، سازمان و مدیریت، تهران، انتشارات هور، ۱۳۷۴.
- ۷- امین شایان جهرمی، شاپور، تئوری‌های سازمان و مدیریت، تهران، انتشارات کوشامهر، ۱۳۸۲.
- ۸- ایمایی، ماساکی، کایزن کلید موفقیت رقابتی ژاپن، ترجمه محمدحسین سلیمی، جلد نخست، تهران، انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر، ۱۳۷۲.
- ۹- باتمانقلیچ، فریور، نظام مشارکت زیربنای مدیریت اسلامی، تهران، انتشارات گلشن، ۱۳۷۱.
- ۱۰- بختیاری، ذبیح‌الله، «راه‌های عملی برای افزایش مشارکت کارکنان در مدیریت»، مجموعه مقالات همایش توسعه نظام اداری، تهران، ناشر مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸.
- ۱۱- برومند، نادر، گام به گام به سوی مدیریت مشارکت‌جو، اصفهان، انتشارات ارکان، ۱۳۸۳.
- ۱۲- بنی‌هاشمی، محبوبه، جایگاه مدیریت مشارکتی و تأثیر آن بر کارایی مدیران، مشهد، انتشارات دانشگاه فردوسی، ۱۳۷۷.
- ۱۳- پلونکت، لورن و فورنیه، رابرت، مدیریت مشارکت‌جو؛ اجرای سپردن اختیار، ترجمه مترجم / مصحح: محمدعلی طوسی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۸۰.
- ۱۴- تولیت زواره، محمدرضا و شیخ‌محمدی مجید، مدیریت مشارکت‌پذیر بر اساس نظام پیشنهادها، جلد نخست، تهران، انیستیتو ایز ایران، ۱۳۸۰.
- ۱۵- تهرانی، سیروس، «مروری بر نظریه‌های معاصر مدیریت اسلامی»، مجله مدیریت دولتی، شماره ۱۵، ۱۳۷۰.
- ۱۶- جاسبی، عبدالله، اصول و مبانی مدیریت، تهران، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۶۸.
- ۱۷- رایبیز، اس. پ.، تئوری سازمان (ساختار، طراحی و کاربردها)، ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، تهران، انتشارات صفار، ۱۳۷۸.
- ۱۸- رضاییان، علی، مدیریت رفتار سازمان، تهران، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۴.
- ۱۹- روشندل اربطانی، طاهر، بررسی و ارزیابی ارتباط بین مدیریت مشارکتی و اثربخشی کارکنان حوزه ستادی وزارت تعاون، پایان‌نامه دوره کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت، ۱۳۸۱.
- ۲۰- رهنورد، فرج‌الله، مدیریت مشارکتی؛ تئوری و عمل، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸.
- ۲۱- زارعی، حسین، «بررسی موانع مشارکت در نظام اداری ایران»، مجله تحول اداری، شماره ۲۴ و ۲۵، ۱۳۷۸.
- ۲۲- صادقی‌فرد، ناصر و نقوی، سیدعلی، مدیریت مشارکتی، تهران، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، ۱۳۸۳.
- ۲۳- علاقه‌بند، علی، مدیریت عمومی، تهران، انتشارات روان، ۱۳۸۵.
- ۲۴- طایفی، علی، توسعه منابع انسانی (مجموعه مقالات نیروی انسانی متخصص)، جلد نخست، تهران، انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر، ۱۳۷۲.

- ۲۵- طوسی، محمدعلی، مدیریت مشارکت جو، اجرای سپردن اختیارات، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸.
- ۲۶- طوسی، محمدعلی، مشارکت و مدیریت مشارکت جو، جلد دوم، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۲.
- ۲۷- طوسی، محمدعلی، مشارکت و مدیریت مشارکت جو (نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها)، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی ایران، ۱۳۸۳.
- ۲۸- فقهی فرهمند، ناصر، مدیریت ساختار استراتژیک سازمان، تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی تبریز، ۱۳۷۹.
- ۲۹- فقهی فرهمند، ناصر، مدیریت پایای سازمان، تبریز، انتشارات فروزش، ۱۳۸۲.
- ۳۰- فقهی فرهمند، ناصر، مدیریت استراتژیک سازمان، تبریز، انتشارات فروزش، ۱۳۸۴.
- ۳۱- کردرستمی، مجید، نقش انگیزش کارکنان در موفقیت استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها، مجموعه مقالات همایش ملی نظام پیشنهادها، تهران، جهاد دانشگاهی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۸۶.
- ۳۲- گری، دسلر، مبانی مدیریت منابع انسانی، ترجمه علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، جلد نخست، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۸.
- ۳۳- محمدرضایی، علی اکبر، بررسی راه‌های جلب مشارکت مردم در آموزش و پرورش استان گلستان، سازمان نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس کشور، ۱۳۷۸.
- ۳۴- مدنی، داود، مقدمه‌ای بر تئوری‌های سازمان و مدیریت، تهران، انتشارات دانشگاه پیام نور، ۱۳۷۰.
- ۳۵- مطهری، مرتضی، ۵۵ گفتار، تهران، صدرا، ۱۳۶۸.
- ۳۶- مطهری، مرتضی، مدیریت رهبری در اسلام، تهران، صدرا، ۱۳۷۰.
- ۳۷- میچل، ترنس آر، مردم در سازمان‌ها، زمینه رفتار سازمانی، ترجمه حسین شکرکن، تهران، انتشارات رشد، ۱۳۷۳.
- ۳۸- میرکمالی، محمد و فلاحی، ویدا، نقش مدیریت مشارکت‌جویانه و بهداشت روانی کارکنان، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۱۴، ۱۳۷۵.
- ۳۹- موسوی، فرانک، «بررسی عوامل مؤثر بر مدیریت مشارکتی»، مجله همیار، شماره ۱۰، ۱۳۸۰.
- ۴۰- نصیری، فخرالسادات، نگاهی به مدیریت اسلامی، همدان، انتشارات نشر روزاندیش، ۱۳۸۸.
- ۴۱- والایی شریف، حمید، مدیریت مشارکتی (راهبردی مؤثر در اداره امور سازمان)، تهران، ناشر حمید والایی شریف، ۱۳۸۴.
- ۴۲- هرسی، پال، و بلانچارد، کنت، مدیریت رفتار سازمانی: کاربرد منابع انسانی، ترجمه علی علاقه‌بند، تهران، انتشارات امیرکبیر، ۱۳۷۰.
- ۴۳- هرسی، پال و بلانچارد، کنت، مدیریت رفتار سازمانی؛ استفاده از منابع انسانی، ترجمه قاسم کبیری، تهران، انتشارات جهاد دانشگاهی، ۱۳۷۱.

44- www.Emeraldinsight.com

45- www.hrzone.com

46- www.nbs.ntu.ac.uk

47- Ricky w. Griffin & George Moorhead, (1980), organization Behavior, Houghtton, Mifflin company.

48- Frappaolo . Carl (2002), knowledge management , the e- dimension of knowledge management ,(united kingdom: copstone publishing (a Welly company)

49- German. D. Willson, (2001), Participative Management-new paradaim, Library management ,volume 27,number 14, pp 68. 82

50- Yoshio,Kendo, (1998), hoshinkanri-Aparticipative way of quality management ,the TQM magazine,volume 10,number 6.

واژه‌نامه

مدیریت مشارکتی (Participative Management): سبکی مدیریتی که به جای هدایت و کنترل تأکید بر مشارکت و مشاورت دارد.

مشاوره مدیریت (Management Consulting): خدمتی تخصصی که در آن به سازمانها و شرکتها در زمینه برنامه ریزی، استراتژی، سیستم های سازمانی، عملیات و نظایر آن مشاورت و آگاهی داده میشود و ممکن است در زمینه جمع آوری اطلاعات و تحلیل یا پیاده سازی راهکارهای مسائل به آنها کمک شود.

مدیر (Manager): هر کسی در داخل یک سازمان که مسئولیت برنامه ریزی، هدایت و کنترل دیگران را به عهده دارد. فردی که برای تصدی شغل مدیریت منصوب شده و چنین شغلی را به عنوان حرفه خود برگزیده است.

برنامه (Plan): برنامه بیانی روشن، مستند و مشروح از مقاصد و تصمیمات است. برنامه خروجی فرایند برنامه ریزی است اما برنامه ریزی یک فرایند پیوسته است که پیش از اتخاذ هر تصمیمی آغاز شده و پس از اجرای آن تصمیم ادامه می یابد. برنامه ها تهیه شده و اجرا می گردند. محتوا و کیفیت برنامه بستگی به فرایند برنامه ریزی دارد اما معمولاً شامل اهداف، طرح ها، منابع مورد نیاز و اقدامات هستند. اگر برنامه ریزی از نوع استراتژیک باشد آنگاه استراتژی یکی از اجزای اصلی برنامه خواهد بود. بین اجزای برنامه باید یک ارتباط منطقی و سیستماتیک وجود داشته باشد.

کارایی (Efficiency): بیشینه سازی بهره برداری؛ دستیابی به بهترین نتیجه ممکن با استفاده از کمترین ورودی ممکن. به بیان ساده، کارایی عبارتست از انجام درست کارها. سازمانی را در نظر بگیرید که قرار است کتابهای آموزشی برای گروه سنی ۳ تا ۶ سال تولید کند. این سازمان مهارت کافی در تمام فرایندهای تولید کتاب از تولید محتوا گرفته تا چاپ را داراست و در این راه به صورت بهینه از منابع خود استفاده می کند اما کتابهای آموزشی تولید شده توسط این سازمان مناسب کودکان ۷ تا ۱۰ سال است. کتابها از جهت محتوا، شکل، اندازه و مواد خیلی خوب بوده و قیمت تمام شده آنها نیز به واسطه فرایندهای بهینه موجود سازمان پایین است اما هدف سازمان که تولید کتاب آموزشی برای کودکان ۳ تا ۶ است را تأمین نمی کند. این سازمان که کار تولید کتاب را به درستی انجام می دهد، سازمانی کاراست اما اثربخشی ندارد.