

بررسی مدیریت مشارکتی با تاکید بر نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در سازمان اداری ایران

رضا عباسی^۱
سید محمود موسوی^۲
یاسر توحیدیان^۳
ادریس شبانی^۴
عبدالرزاق اسدی^۵

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۸/۲۰ تاریخ چاپ: ۱۳۹۹/۰۹/۳۰

چکیده

هدف از نگارش مقاله حاضر، بررسی مدیریت مشارکتی با تاکید بر نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها می باشد. یکی از نظام های مدیریتی پویا که نقش بسیار مهمی در توسعه سرمایه های انسانی و در نتیجه در فرآیند توسعه کلی یک سازمان دارد، نظام مدیریت مشارکتی است. این نظام، نظام همکاری فکری و عملی کارکنان یک مجموعه کاری با سطوح مختلف سازمانی است. در نظام مدیریت مشارکتی کلیه افراد سازمان درباره روش های حل مسائل و ارتقای بهره وری سازمان، فعالانه اندیشیده و حاصل آن را در قالب طرح ها و پیشنهادها به سازمان ارائه می کنند. بدین طریق یک نظام هم فکری و هم اندیشی برای رسیدن به اهداف سازمان به وجود می آید که به واسطه آن مدیریت سازمان از گنجینه غنی دانش، تجارب، طرح ها، اندیشه ها و راه حل های ارائه شده توسط کارکنان برخوردار و برای نیل به اهداف سازمانی از آنها بهره می جوید. همچنین در این نظام برای خلاقیت های کلیه اعضای سازمان ارزش شایسته قائل شده و در تصمیم گیری ها از آنها استفاده می شود. دستاوردهای حاصل از استقرار نظام مدیریت مشارکتی از یک طرف می تواند موجب افزایش بهره وری در سازمان شود و از طرف دیگر سبب افزایش انگیزه، افزایش تعلق خاطر کارکنان به سازمان، افزایش خلاقیت، افزایش سطح دانش و آموزش افراد در قالبی خودجوش و مستمر شود. از نظام پیشنهادها بعنوان ساده ترین، رایج ترین و گسترده ترین ابزار مدیریت مشارکتی یاد می شود. نظام پیشنهادها، تکنیکی است که از طریق آن می توان به یافته های ذهنی و اندیشه سرمایه های انسانی جهت حل مسائل موجود، ایجاد سؤالات جدید و راه حل های بهینه در راستای فرهنگ بهبود مستمر سازمان دست یافت. نظام پیشنهادها یا طرح بسیج اندیشه ها، یکی از روش های مؤثر در تغییر شرایط کار و ایجاد زمینه مناسب برای مشارکت کارکنان می باشد. نظام پیشنهادها یا کایزن فردی، نقش استمرار نوآوری و بهبود در سازمان، با هدف نهادینه شدن رهبری در سازمان و برقراری ارتباط پایین ترین سطح سازمان با بالاترین سطح آن را ایفا میکند و معمولاً تمام کارکنان سازمان را شامل می شود. مقاله حاضر بر آن است تا به مفهوم مدیریت مشارکتی بپردازد. ابتدا مفهوم مدیریت مشارکتی مورد بررسی قرار گرفته، سپس به اهداف، اصول و ابعاد مختلف آن و همچنین نحوه شکل گیری واهداف و مزایای نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها پرداخته و پس از تحلیل و بررسی موارد ویژگی های نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها ارائه می گردد.

واژگان کلیدی

مشارکت، مدیریت مشارکتی، نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها

۱. نویسنده مسئول، مدیریت دبیرستان شهید بهشتی، آموزش و پرورش گله دار، فارس، ایران. (rabbasi.25@yahoo.com)
۲. کارشناس ارشد ادبیات، معاونت آموزشگاه شهید بهشتی، آموزش و پرورش گله دار، فارس، ایران.
۳. مدیریت آموزشگاه شهید تهیدست، آموزش و پرورش گله دار، فارس، ایران.
۴. کارشناس ارشد شیمی، واحد امور مالی، آموزش و پرورش گله دار، فارس، ایران.
۵. کارشناسی مهندسی شیمی، واحد اموراتداری، آموزش و پرورش گله دار، فارس، ایران.

مقدمه

مدیریت مشارکتی رویکردی مدیریتی برای توانمندسازی کارکنان یک سازمان از طریق مشارکت آنها در تصمیم‌گیری است. این در تئوری‌های مدیریت کلاسیک و ادبیات قدیمی مدیریت سازمان یکی از الگوهای مدیریتی پیشرو بوده است. چنانچه مدیریت مشارکتی را مانند 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 که 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. این درگیری شخص را تشویق می‌کند که 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 ارتباط اند. دوم، رسیدن به هدف‌های از پیش تعیین شده به کمک همین افراد. در این مقاله کوشش شده است تا بازتعریفی از مفهوم کلاسیک مدیریت مشارکتی و مزایای این سبک از مدیریت بیان شود.

تعریف مدیریت مشارکتی

مشارکت: مشارکت عبارت است از چالشی ذهنی و عاطفی که افراد را بر می‌انگیزد تا داوطلبانه، برای تحقق اهداف مورد نظر سازمان، همکاری نموده و در مسئولیتها و نتایج حاصله سهیم شوند.

مدیریت مشارکتی: مدیریت مشارکتی یک شیوه یا روش مدیریتی است که با توجه به سطح آمادگی کارکنان، به منظور ایفای نقش حقیقی ایشان به عنوان عضو مفید و موثر سازمان، کارکنان را در همه فعالیت‌های مربوطه مشارکت داده و از توانایی‌های ایشان جهت انجام امور و نیل به اهداف سازمانی بهره می‌گیرد. مدیریت مشارکتی شیوه‌ای است که کلیه افراد سازمان را به صورت واحدهای زنده و متأثر از یکدیگر در نظر می‌گیرد. در این نوع مدیریت، مدیر علایق، آرا و پیشنهادهای کارکنان را مورد توجه قرار می‌دهد و آنان را با پشتیبانی مناسب به بهبود روش‌های انجام کار تشویق می‌کند.

مدیریت مشارکتی رهیافتی جامع برای جلب مشارکت فردی و گروهی کارکنان در جهت حل مسائل سازمان و بهبود مستمر در تمامی ابعاد است. مدیریت مشارکتی، ارتباط دائم، متقابل و نزدیک بین مدیریت ارشد و کارکنان است. مشارکت کارکنان در کارهایی که به خود آنها مربوط می‌شود، مشارکتی داوطلبانه، ارادی و آگاهانه خواهد بود. این درگیری، شخص را تشویق می‌کند که به تحقق هدف‌های سازمان کمک کند و در مسئولیت‌ها و پیامدهای آن سهیم شود.

نظام مدیریت مشارکتی یکی از نظام‌های مدیریتی پویاست که نقش مهمی در توسعه منابع انسانی سازمان‌ها ایفا می‌کند. نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای به عنوان یک ابزار اجرایی مدیریت مشارکتی است. در این نظام کلیه افراد سازمان

درباره روش‌ها و حل مسائل و ارتقاء بهره‌وری فعالانه اندیشه کرده و حاصل آنرا در قالب طرح‌ها و پیشنهادها به سازمان ارائه می‌کنند.

تعریف مشارکت:

یک امر مشکلی است، زیرا این اصطلاح معنی یکسانی در بین فرهنگ‌های مختلف و در بین سیستم‌های روابط کار دارد. به عبارت دیگر، مشارکت در تصمیم‌گیری به عنوان یک مفهوم واحد تصور می‌شود اما به طرق مختلفی به عمل در می‌آید (کاتن و همکاران، ۱۹۸۸). به همین دلیل است که افراد ادراک متفاوتی از مشارکت دارند. خیلی از پژوهشگران و نویسندگان بدون تعریف مشارکت در مورد آن صحبت می‌کنند و کم و بیش آگاهانه آن را در معانی مختلفی بکار می‌برند. شرجل (۱۹۷۰) می‌گوید مشارکت در تصمیم‌گیری در خیلی از کشورها یک مفهوم دل‌انگیز است، اما تقریباً بیشتر افرادی که این اصطلاح را بکار می‌برند به طور متفاوتی در مورد آن فکر می‌کنند. به عنوان مثال، بول دیبال (۱۹۸۹) تصمیم‌گیری مشارکتی در سطح گروه، دپارتمان و سازمان را «مشارکت سیاسی» می‌نامد و آن را از «مشارکت اجتماعی و مشارکت مالی» متمایز می‌سازد.

گست (۱۹۷۹) بحث می‌کند که کوشش برای تعریف مشارکت کارکنان اغلب با سردرگمی و مشکلات مواجه می‌شود. او ذکر می‌کند که مشارکت یک موضوع ماندگار با معانی مختلف است. ایده اصلی آن است که افراد باید در مورد تصمیم‌هایی که از آن تأثیر می‌پذیرند حرفی برای گفتن داشته باشند. به هر حال پژوهشگران و نویسندگان معمولاً بعدی از مشارکت را که از نظر آنها اهمیت زیادی دارد، مورد توجه قرار می‌دهند و تعریف خود را براساس آن ارائه می‌دهند. به عنوان مثال، یک نویسنده (آلپرت، ۱۹۴۵) مشارکت را «من فعال» تعریف می‌کند، دیگران مشارکت را تا سطح تفویض اختیار نیز گسترش می‌دهند (لوین، ۱۹۶۸، ساشکین و موریس، ۱۹۸۴؛ سورچر، ۱۹۷۱؛ اشتراس و روزنشتین، ۱۹۷۰؛ تاننوم، ۱۹۶۲) و یا بعضی از نگرشها، مشارکت را به عنوان تصمیم‌گیری گروهی قلمداد می‌کنند (یوکل، ۱۹۸۹، هلر و یوکل ۱۹۶۹؛ تاننوم، ۱۹۷۴). این مثالها گواهی است بر تفسیر متفاوت مشارکت توسط دانشمندان و مدیرانی که با آن سر و کار دارند. پیدا کردن راهی برای خروج از این جنگل ابهام، مستلزم طبقه‌بندی این تعاریف است که ذیلاً بدان می‌پردازیم.

اولین سری از تعاریف بر «فرایند» تصمیم‌گیری تأکید می‌کنند و مشارکت را یک فرایند مورد توافق می‌دانند که از طریق آن کارکنان قادرند بر تصمیم‌های مدیریتی اثر بگذارند (کلارک، فتچل و رابرتز، ۱۹۷۲؛ واکر، ۱۳۹۷۴؛ الیوت، ۱۹۷۸). ثانیاً، نویسندگانی سعی کرده‌اند با اشاره به تعامل بین نقش آفرینان تصمیم‌گیری، در تعاریف خودشان دقیق‌تر باشند. در این مفهوم، تأثیرگذاری کارکنان بر تصمیم‌ها اساس مشارکت را تشکیل می‌دهد (فرنچ، اسراییل و آس، ۱۹۶۰). ثالثاً، تأکید بر قلمرو مشارکت نیز در تعاریف نمود فراوان دارد. کارکنان ممکن است در حل مساله، هدف‌گذاری، ایجاد تغییرات در سازمان و تصمیم‌گیری شرکت نمایند (ساشکین، ۱۹۸۴). رابعاً، نویسندگانی وجود دارند که فرم و اندازه مشارکت را مورد تأکید قرار داده‌اند. مشارکت می‌تواند، فرمهای مختلفی را بخود بگیرد که معمولی‌ترین

آنها فرمهای مستقیم و غیر مستقیم است (لامرز، ۱۹۶۷). خامساً، مشارکت بر حسب «تصمیم گیری مشترک» تعریف شده است (لاک، شویجر و لانام، ۱۹۸۸). سادساً، بعضی از نویسندگان، درگیری روحی و روانی کارکنان در تصمیم گیری را مورد لحاظ قرار داده اند (لوتانز، ۱۹۷۷ و روم، ۱۹۵۹).

از این بررسی مختصر می توان دریافت که تعاریف چندگانه ای وجود دارند که انعکاسی از دیدگاه های مختلف بشمار می روند. به نظر می رسد پیدا کردن تعریفی که جامعیت داشته باشد، چندان مشکل نیست. تعریف مشارکت براساس یکی از ابعاد مشارکت به طور جزئی درست است. آنچه که کمتر در این تعاریف به چشم می خورد تعریف مشارکت بر مبنای تمامی ابعاد آن؛ بنابراین، جا دارد با توجه به جنبه های مختلف مشارکت، به تعریف مجدد آن پردازیم. با این دید، مشارکت را می توان فرایند درگیری کارکنان در تصمیم های استراتژیک / تاکتیکی سازمان به حساب آورد که به صورت رسمی / غیر رسمی در فرم مستقیم / غیر مستقیم و با درجه، سطح و حدود مشخصی اتفاق می افتد.

این مفهوم از مشارکت یک تعریف جامعی است که ضمن پوشش دادن نکات کلیدی در تعاریف قبلی، ابعاد مشارکت را نیز مورد تاکید قرار می دهد. این ابعاد شامل: قلمرو، سطح، درجه، فرم، پایه و حدود مشارکت است. با تاکید بر «درجه» مشارکت، این تعریف درجه نفوذ کارکنان بر تصمیم گیری را لحاظ می کند. از توجه به «قلمرو» مشارکت، موضوع های تصمیم گیری را به حساب می آورد که از تصمیم های تاکتیکی شروع شده و به تصمیم های استراتژیک ختم می شوند. با تاکید بر «فرم» مشارکت، هر دو شیوه مشارکت مستقیم و غیر مستقیم (مشارکت بر مبنای نمایندگی) را در نظر می گیرد. با امعان نظر در «حدود» مشارکت، دامنه افراد درگیر در سیستم مشارکتی و حدود درگیری اجتماعی آنها را در فرآیند تصمیم گیری مد نظر قرار می دهد. با نگرش بر «سطوح» مشارکت، این تعریف، سطحی (سطوحی) از سازمان را که در آن مشارکت اتفاق می افتد را به حساب می آورد؛ و سرانجام این تعریف مبنای قانونی شکل گیری مشارکت را مورد لحاظ قرار می دهد که ساز و کارهای رسمی یا غیر رسمی را در برگیرد.

سیر تکوین مدیریت مشارکتی

مشارکت یک مفهوم قدیمی است که ریشه در اداره امور عمومی و افکار مذهبی دارد. به عنوان مثال، مشارکت بر مبنای مشورت در اسلام تحت عنوان «شورا» مورد توجه قرار گرفته است. قرآن کریم به طور صریح مدیران را مکلف می کند در اموری که نیاز به تحقیق و تفحص دارد بر مبنای مشورت به تصمیم گیری پردازند.

به هر حال مدیریت مشارکتی علیرغم قدمت تاریخی خود، بعد از انقلاب صنعتی به صورت علمی مورد بررسی قرار گرفت. پیدایش نظریه های کلاسیک، ساختار، تخصص گرایی، عقلایی بودن و نظم و ترتیب را در سازمانها مورد تاکید قرار دادند (ویلسون و روز بفلد، ۱۹۹۰). تضادهایی که فلسفه کلاسیک با روح و روان انسانی داشت، موجب گشت توجه به روابط انسانی معطوف گردد.

در سال ۱۹۷۲ التون مایو (اوبرایان، ۱۹۸۴) و همکارانش سعی کردند بین شرایط کاری و بهره وری رابطه ای پیدا کنند. این مطالعات برحسب تضاد، اهمیت مدیریت مشارکتی را کشف کرد و رفته رفته با تاکید بر جنبه های اجتماعی گروه

های کار، مکتب جدیدی با نام «روابط انسانی» پایه گذاری شد که سعی می کرد مشارکت واقعی را مورد تشویق قرار دهد.

مدیریت مشارکتی با کار اندیشمندانی چون آرجیس (۱۹۵۵)، لیکرت (۱۹۶۱)، هرزبرگ (۱۹۶۸) و لاولر (۱۹۸۶) رو به رشد نهاد و با اشکال و عناوین مختلف، نظیر مدیریت بر مبنای هدف، نظام پیشنهادها، گروه های بهبود کیفیت و گروه های خود گردان به حیات خود ادامه داد. امروزه مدیریت مشارکتی به عنوان یکی از عناصر تئوری نئوکلاسیک مطرح است. تئوریهای سازمانی و مدیریتی مختلفی در طول سالها با تأکید بر تصمیم گیری مشارکتی شکل گرفته اند که مهمترین آنها شامل: مدیریت کیفیت فراگیر (گران و همکاران، ۱۹۹۲) یادگیری سازمانی (داگسون، ۱۹۹۳) نظریه قدرت دهی (براون و لاولر، ۱۹۹۲) و دموکراسی صنعتی (در بر، ۱۹۶۹) 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 به عنوان یک نظام مطلوب و کارآمد هم از لحاظ نظری و هم از لحاظ عملی آزمون های موفق خود را گذرانیده است؛ و هم اکنون در کشورهای پیشرفته و نیز در کشورهای در حال توسعه کاملاً مورد استفاده بوده و از جایگاه مناسبی برخوردار است. از آنجائیکه منابع انسانی از عوامل زیربنایی فرآیند توسعه می باشد و هرگونه توفیق در فرایند توسعه پایدار یک سازمان مشروط به توفیق در توسعه منابع انسانی است، از اینرو، اهمیت و ضرورت توجه به نظام های مدیریتی توسعه دهنده منابع انسانی آشکار می شود.

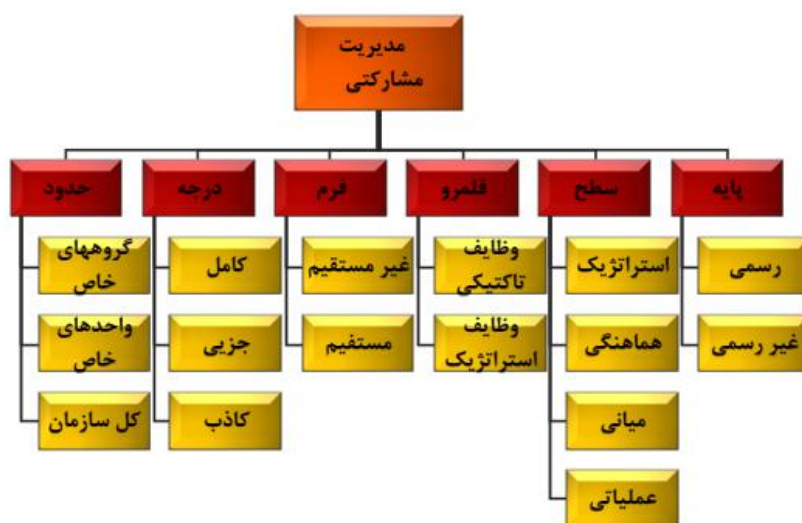
نظام مدیریت مشارکتی، نظام همکاری فکری و عملی کلیه اعضای یک سازمان با سطوح مختلف مدیریتی آن سازمان است. در این نظام، کلیه افراد سازمان، درباره روش های حل مسائل و ارتقاء بهره وری سازمان، فعالانه اندیشه کرده و حاصل آنرا در قالب طرح ها و پیشنهادها به سازمان ارائه می کنند. بدین طریق سازمان از یک نظام هم فکری و هم اندیشی برای رسیدن به اهداف سازمان بهره می جوید. نظام مدیریتی به تعبیری در واقع نوعی نظام مدیریت شورایی با شکل خاص خود است. در این نظام برای افکار و خلاقیت های کلیه اعضای سازمان ارزش شایسته قائل شده و در تصمیم گیری از آنها استفاده می شود. وجود و جریان این نظام نتایج و پیامدهای مثبت و مطلوب متعددی در بر دارد که در مجموع نقش مهمی در فرآیند توسعه منابع انسانی ایفاء می کند.

ابعاد نظام مشارکت:

- نظام مشارکت فردی: در این نظام، کارکنان سازمان به صورت فردی نظرات و پیشنهادها خود را در هر موردی که به نظرشان می رسد، ارائه می دهند.

- نظام مشارکت گروهی: به منظور افزایش کیفیت پیشنهاد و بالا بردن درصد مشارکت کارکنان و ارائه پیشنهاد و همچنین افزایش درصد اجرای پیشنهادها گروه های بهبود کیفیت تشکیل می شوند.

- نظام مشارکت خانواده کارکنان: نظر به نقش مهم خانواده کارکنان در تشویق و ترغیب آنها و ایجاد انگیزه کاری، خانواده کارکنان را هم می توان با محیط کار پدران، مادران و همسرانشان آشنا ساخت و از آنها نیز در مورد بهبود مستمر فعالیتهای پیشنهاد گرفت.



نمودار ۱- ابعاد تصمیم گیری مشارکتی

- نظام مشارکت مشتریان: مشتریان هر سازمان به دلیل ارتباط نزدیک با آن به مشارکت و نقاط قوت و ضعف فراوانی که در ارائه خدمات سازمان وجود دارد، پی می برند. توجه به نظرات و پیشنهادها مشتریان می تواند کمک قابل ملاحظه ای به بهبود کیفیت کالاها و خدمات و در نهایت، رضایت مشتریان کند (زراعت پیشه، ۱۳۸۰).

پیش نیازهای مدیریت مشارکتی

یک اشتباه کلی که مدیران در مرحله استقرار مدیریت مشارکتی مرتکب می شوند، آن است که فرض می کنند تنها کاری که باید انجام دهند آن است که کارکنان را دعوت به مشارکت کنند درست مثل مهمانی که به خانه خود دعوت می کنند. در حالیکه مساله پیچیده تر از صرفاً یک دعوت ساده است.

باید در نظر داشت افرادی که در یک ساختار سلسه مراتبی سنتی کار کرده اند، با وضع موجود عادت کرده اند و در مقابل تغییرات مقاومت خواهند کرد. حتی ممکن است بعضی از کارکنان نخواهند مسولیت بیشتری را بپذیرند. آنها ترجیح می دهند از مدیر دستور بگیرند. شاید واقع بینانه نباشد که انتظار داشته باشیم همه کارکنان در تصمیم گیری اداری شرکت کنند. برای تامین مشارکت آن دسته از کارکنان که مشتاق مشارکت هستند باید زمینه و بستر مناسب را فراهم ساخت.

۱- اهداف، ارزشها و اولویتهای

تصمیم گیری نمی تواند در خلاء اتفاق بیافتد. وقتی کارکنان در مورد اهداف، ارزشها و اولویتهای توجیه نشده باشند، قطعاً از ترس اینکه مورد مواخذه قرار نگیرند از ورود به فرایند تصمیم گیری مشارکتی اجتناب خواهند کرد. نتیجه یک

بررسی پیرامون مشارکت کارکنان در بخش دولتی استرالیا (NEPSC, 1979) وجود اهداف روشن را از عوامل اثر بخشی مدیریت مشارکتی می داند. این تحقیق نشان می دهد که مشارکت کارکنان بیشتر اثر بخش خواهد بود اگر شرایط زیر در سازمان ها وجود داشته باشد:

اهداف روشن، تعهد و حمایت مدیران ارشد و جوی که خلاقیت را تشویق می کند

اعتماد بین کارکنان و مدیریت

شرایط کار فیزیکی خوب، امنیت شغلی و روابط کار خوب

افراد آموزش دیده برای هماهنگی تغییر

نگرش انعطاف پذیر و باز

۲- روش موثر انتقال اطلاعات

همانند اهداف، ارزشها و اولویتهای کارکنان باید به اطلاعات مربوط به تصمیم گیری مشارکتی دسترسی داشته باشند تا امکان تصمیم گیری برای آنها فراهم باشد. اطلاعات اغلب بصورت مجزا وجود دارد و یافتن آن مشکل و غالباً برای تامین نیازهای گروه های مختلف که در تصمیم گیری مشارکت می کنند، بسیار پیچیده یا ناکافی است. سازمانها می توانند در توسعه سیستمهای اطلاعاتی مناسب اقدام نمایند. بعلاوه باید کوشش خود را روی تحقیقات خاصی متمرکز کنند تا مسائل را تشخیص و درس های علمی مهمی را برای تسهیل تغییر فراهم کنند.

بدون شک اطلاعات یکی از پیش شرط های اساسی و بحرانی در تحقق مدیریت مشارکتی است و امکان ندارد بدون سهم شدن در اطلاعات، مشارکت موثر صورت گیرد. اطلاعات می تواند بطرق مختلف تامین شود؛ اما لازم است از طریق آموزش مناسب و فعالیت های حمایتی اطمینان حاصل کرد که کارکنان یا نمایندگان آنها به اطلاعات مناسب دسترسی دارند

۳- تعریف فرایند تصمیمگیری

باید برای کارکنان فرایند تصمیم گیری مشارکتی روشن باشد تا انتظارات خود را در آن چارچوب تنظیم کنند. برنامه های مختلف مشارکت مانند حلقه های بهبود «کیفیت»، «نظام پیشنهادها» و «تیمهای کاری خودگردان» هر یک فرایند خاص خود را دارند که لازم است به روشنی تبیین و فرموله شده باشند.

۴- سازگاری مدیریت

یک نکته قابل توجه در رابطه با تصمیم گیری مشارکتی آن است که مدیریت ارشد سازمان نمی تواند آن را پیشنهاد کند و سپس تصمیمات متخذه از طریق مشارکت را به این دلیل که با تصمیم شخصی خود سازگار نمی بیند، کنار بگذارد. این به مفهوم آن نیست که مدیر با هر تصمیم یا پیشنهادی که توسط کارکنان ارائه می شود، موافقت کند. بلکه باید در نظر داشته باشد وقتی با پیشنهاد کارکنان مخالفت می کند، چنین مخالفتی باید در فرایند حل مساله صورت گیرد؛ نه آنکه به عنوان مرجع حکمیت ظاهر شود و تصمیمات را وتو کند. باید توجه داشت وقتی کارکنان درباره اهداف سازمانی،

ارزشها و اولویتهای دید روشنی داشته باشند و به اطلاعات لازم برای تصمیم گیری دسترسی داشته باشند، کمتر محتمل است تصمیم هایی اتخاذ کند که غیر موثر باشد.



نمودار ۲- برنامه های تصمیم گیری مشارکتی

۵- آموزش مشارکت

آموزش کارکنان عنصر کلیدی در ایجاد فرهنگی مشارکتی و موفقیت برنامه های تصمیم گیری است. آنها باید بیاموزند چگونه فرایندهای کاری را مورد تحلیل قرار دهند و از ابزارها و تکنیک های حل مساله استفاده کنند. اگر مدیران خواهان مشارکت کامل هستند، باید در نظر داشته باشند که افراد از نظر توانایی انجام کار مولد و تبادل ایده ها با یکدیگر متفاوت هستند و باید ابزارهایی برای آنها فراهم ساخت تا بطور موثر در تصمیم گیری مشارکت داشته باشند (دیویس، ۱۹۷۶). نتیجه یک بررسی که در بخش دولتی استرالیا انجام گرفته (DEIS, 1986) نشان می دهد که لازم است منابع آموزشی (کوتاه مدت و بلند مدت) برای تامین نیازهای متفاوت مدیران و سرپرستان، کارکنان و نمایندگان آنها و متخصصین فراهم باشد. این گزارش اذعان می دارد که فعالیتهای آموزشی متداول، نیازهای مشارکت را برآورده نمی سازند؛ و باید اصول و روشهای مشارکت در دروس دوره های آموزشی برای مدیران گنجانده شود و یا دوره های جدید آموزشی نیز تامین گردد.

۶- تعدیل شرایط محیطی سازمان

باید توجه داشته باشیم که سیستم مدیریت مشارکتی یک بهترین روش تصمیم گیری نیست. موفقیت این سیستم در گرو شرایط محیطی است (میلر و مونگ، ۱۹۸۶؛ لاک و شویجر ۱۳۷۹). بنابراین، همراه با استقرار سیستم تصمیم گیری مشارکتی، باید دیگر سیستم های سازمانی بگونه ای تعدیل شوند که به عنوان عامل بازدارنده عمل نکنند. ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، سیستم ارتباطات از جمله این عوامل هستند. نتیجه یک تحقیق اخیر در رابطه با تاثیر فرهنگ سازمانی بر سیستم مشارکتی (ولش و همکاران، ۱۹۹۳) نشان می دهد که اعمال روش های تصمیم گیری مشارکتی بکار گرفته شده در شرکت های امریکایی در بستر فرهنگی سازمان های روسیه نتیجه معکوس ببار می آورد. نتیجه تحقیقاتی

از این دست به ما هشدار می دهد که روی نیروهای بازدارنده و جلو برنده سازمانی تامل زیادی داشته باشیم و روش های تصمیم گیری مشارکتی را متناسب با ویژگیهای محیطی انتخاب کنیم و از تحمیل شیوه تصمیم گیری یکسان به دستگاه های اجرایی با ویژگی های سازمانی متفاوت اجتناب کنیم (رهنورد، ۱۹۸۸).

در مرحله پیاده کردن مدیریت مشارکتی نگرش سازمانی باید عوض شود. اگر از شما پرسیده شود که سازمان خود را چگونه توصیف می کنید؟ یک راه معمول آن است که وظایف و مسوولیتها را بر حسب ساختار سلسله مراتبی توصیف کنیم. چنین نگرشی شما را به نمودار سازمانی خاصی که در آن کارکنان توسط مدیریت عالی کنترل می شوند، هدایت می کند.

هرم سازمانی سنتی اغلب وارونه نشان داده می شود تا اهمیت کارکنان خط مقدم در ارائه خدمات به ارباب رجوع را منعکس نماید (آلبرچت و زمک، ۱۹۸۵). هرم وارون اهمیت ارباب رجوع و همچنین نقش مدیریت را در حمایت از کارکنان سرویس دهنده نشان می دهد. به اعتقاد نویسنده، باید چنین تعبیری از هرم سازمانی در مدیریت مشارکتی نیز ارائه شود تا ضمن پیوند زدن مدیریت مشارکتی به هدف تامین رضایت مشتریان، این جو سازمانی را ایجاد کرد که افراد متفاوت فکر کنند.

۷- اجتناب از مبالغه گویی و مدگرایی

وقتی صحبت از مدیریت مشارکتی می شود بعضی از مدیران و مشاورین مدیریت مشارکتی چنان به تعریف و تمجید از این سیستم تصمیم گیری می پردازد که گویا تمامی مشکلات سازمانها با کمک همین روش قابل حل است. بعضاً محاسنی را برای این سیستم تصمیم گیری ذکر می کنند که تحقیقات انجام یافته آنها را تایید نمی کند (ساشکین، ۱۹۸۴، دیویس، ۱۹۷۵) و یا نتایجی را که در یک سازمان خاص بدست آورده اند، به تمامی شرایط تعمیم می دهند و اصلاً محدودیتهای این سیستم تصمیم گیری را نادیده می گیرند. چنین مبالغه گویی هایی کار را بجایی می رساند که خیلی از مدیران بعنوان مد روز آن را در سازمان خود بکار می بندند و انتظار معجزه دارند. این آگاهی باید در مدیران تقویت شود و با موضوع مشارکت واقع بینانه برخورد کنند و انتظارات کاذب در سازمان بوجود نیاورند.

۸- مشخص ساختن ساختار مشارکت

یکی از مواردی که باعث سردرگمی کارکنان می شود، ابهام درخصوص ساختار مشارکت است. کارکنان باید تصویر روشنی از موضوعات تصمیم گیری داشته باشند. برای آنها باید مشخص باشد که آیا موضوع مشارکت به تصمیم های تاکتیکی محدود می شود یا امکان مشارکت در تصمیمات استراتژیک نیز برای آنها فراهم است؟ آیا درجه مشارکت در تمامی سطوح سازمانی یکسان است؟ آیا مشارکت تنها به سطح مدیریت عملیاتی محدود است یا در تمامی سطوح سازمانی گسترش دارد؟ آیا مشارکت از نوع مستقیم است یا غیر مستقیم؟ (رهنورد، ۱۹۸۸).

۹- سبک رهبری

مدیرانی که دارای سبک آمرانه هستند، عموماً سعی می کنند افراد را وادار کنند در تیم های تصمیم گیری مشارکتی یا نظایر آن کار کنند. در این حالت، تصمیم گیری مشارکتی به چیزی تبدیل می شود که توسط مدیریت به کارکنان تحمیل شده و تنها موفقیتی که مدیران بدست می آورند قانونی کردن ساختار تصمیم گیری مشارکتی است، اما قادر نخواهند بود دستور بدهند سیستم مشارکتی بطور کارآمد و هماهنگ کار کند. عوارضی که اعمال نگرش آمرانه در رابطه با سیستم تصمیم گیری مشارکتی بیار می آورد شامل موارد زیر است:

کارکنان تضاد آشکاری بین سیستم مشارکتی و مدیریت آمرانه احساس خواهند کرد و ادعاهای مدیریت مبنی بر حمایت از تصمیم گیری مشارکتی را باور نخواهند کرد.

مدیران با سبک رهبری آمرانه معمولاً چنان محدودیت هایی را برای تصمیم گیری وضع می کنند که عملاً جایی برای مشارکت باقی نمی ماند.

رهبران آمرانه در تفویض اختیار به زیر دستان برای تصمیم گیری، چارچوب اختیارات را تعریف نمی کنند و بصورت کشتی عمل می کنند. یعنی همزمان از همان اختیارات که بظاهر تفویض کرده اند استفاده می کنند و باعث سردرگمی افراد می شوند.

وقتی ما یک مدیر با سبک آمرانه در رده عالی سازمان داشته باشیم، حتی اگر سیستم تصمیم گیری مشارکتی در رده های پایین توأم با موفقیت باشد، اما بزودی کارکنان متوجه خواهند شد که مدیریت عالی آنها را نادیده می گیرد و ایده ها و کار آنها را نامربوط و بی فایده تلقی می کند.

بنابراین بخاطر کلیدی بودن نقش رهبری در استقرار نظام مدیریت مشارکتی، باید مدیران ضمن تجدید نظر در سبک رهبری خود، باید و نباید هایی را رعایت کنند که بوش و همکاران وی (۱۹۹۸) در رابطه با ایجاد تیم های کاری بشرح زیر مورد تاکید قرار داده اند و برخی از آنها می تواند قابل تعمیم به کلیه مدیرانی باشد که انتظار می رود در مرحله استقرار و تداوم مدیریت مشارکتی، رفتارهای حمایتی و مشارکتی از خود نشان دهند: ۱- نشان دادن تعهد خود به مشارکت؛ ۲- ایجاد اعتماد؛ ۳- برخورد مساوی و عادلانه با همه؛ ۴- منعطف بودن در رابطه با گرایشات افراد؛ ۵- گوش دادن و شنیدن؛ ۶- مشورت کردن و اطلاع دادن؛ ۷- اجتناب از تحمیل دستور کار خود؛ ۸- اجتناب از مدیریت خرد؛ ۹- جلوگیری از تضاد.

موانع و محدودیتهای فراوی اجرای نظام مشارکتی:

۱- عدم باور و اعتقاد کارکنان به نظام مشارکت:

عدم اعتقاد کارکنان به نظام مدیریت مشارکتی ناشی از برخورد سطحی و ظاهری شماری از مدیران با آن است. آنان، در ظاهر خواهان شرکت کارکنان در امور سازمان هستند، اما در عمل هیچگاه به نظرات آنها واقعی نمی گذارند. این گروه

¹ - Micromanagement

از مدیران، از حیث اینکه مشارکت افراد در امور، جنبه مردم پسندانه دارد، در پی تقویت روحیه آنان بر می آیند و یا فقط خواهان کسب محبوبیت برای خویش هستند و این در حالی است که کارکنان علاقه مند هستند، مشارکت آنها در امور واقعی بوده و تنها جنبه تشریفاتی نداشته باشد.

۲- عدم تثبیت مدیران ارشد لایق:

از آنجایی که مدیران عالی حمایت کننده اصلی در اجرای نظام مشارکت هستند، تجربه نشان داده است که تغییر زود هنگام مدیریت ارشد یک سازمان، یقیناً اجرای آن را به تعویق خواهد انداخت. در سازمان هایی که امنیت شغلی و نظام ارشدیت وجود ندارد، مدیران هر لحظه در انتظار تعویض و یا انتقال اند و در نتیجه بی ثباتی سازمان را تهدید می کند.

۳- عدم توجه مدیران به سهم کارکنان از منافع حاصل از مشارکت:

کارکنان سازمان در صورتی با علاقه در امور مشارکت می کنند که مطمئن شوند در نتیجه آن چیزی که مطلوب آنان است، عایدشان خواهد شد. لیکن، هر از گاهی مدیران تصور می کنند که منفعت حاصل از مشارکت فقط مخصوص سازمان است و کارکنان سهم اندکی در این میان دارند. نتیجه عمل این گروه از مدیران، سلب انگیزه در کارکنان برای مشارکت در امور سازمان است.

۴- عدم دستیابی مدیران به منافع حاصل از مشارکت در کوتاه مدت:

شماری از مدیران برای اجرای نظام مشارکت و بهره جویی مادی از آن غالباً تعجیل می کنند و چون در کوتاه مدت نتایج مورد انتظار خود را که عموماً مادی است، به دست نمی آورند به عناوین مختلف چون عدم ارتباط مستقیمی بین مشارکت و رضایت شغلی با تولید بیشتر، درصدد تعطیل و یا تغییر مسیر فرآیند اجرایی نظام مزبور، بر می آیند.

۵- عدم توجه به اهمیت آموزش برای مشارکت بهتر:

یکی از وظایف اصلی و حیاتی در هر سازمانی، آموزش کارکنان است. داشتن کارکنان آگاه و توانمند یکی از مهمترین عوامل موثر در میزان کارآیی نظام مشارکت است. کارکنان آگاه و توانمند یکی از مهمترین عوامل موثر در میزان کارآیی نظام مشارکت است. کارکنان از طریق آموزش با اهداف و سیاست های سازمان آشنا شده، مشکلات و موانع اجرایی طرح ها و برنامه ها را خواهند شناخت و در جهت حل و رفع آنها تلاش خواهند کرد؛ اما برخی از مدیران به دلیل اینکه می دانند بابت آموزش باید هزینه هایی را متقبل شوند، معمولاً برای این منظور کوشش برنامه ریزی شده انجام نمی دهند.

۶- ضعف مدیریت:

سوالهایی از قبیل اینکه: چرا یک سازمان موفق است و سازمان دیگر ناموفق؟ همیشه ذهن ما را مشغول کرده است. در پاسخ به چنین سوال هایی اکثر صاحب نظران معتقدند آنچه که باعث موفقیت یک سازمان می شود مدیریت آن است. برخی از مدیران از دموکراتیک شدن سازمان و مشارکت واقعی افراد در سازمان وحشت دارند. چرا که، عقیده دارند انجام این کار موجب می شود که کنترل امور از دست آنها خارج شده و به دست کارکنان بیفتد. این گروه از مدیران

احساس می کنند دخالت دادن کارکنان در حل مسائل سازمانی به ضعف آنها تعبیر می شود. در واقع، می توان گفت احساس آنان ناشی از عدم اعتماد به نفسشان است که خود به ضعف مدیریت آنان باز می گردد.

۷- احساس عدم تعلق کارکنان به سازمان:

هر قدر کارکنان در سازمان امنیت شغلی نداشته باشند و نیازهای مادی و معنوی آنها نیز به اندازه لازم تامین نشود، همواره یک نوع خصومت و بیگانگی نسبت به آن پیدا خواهند کرد. چنین افرادی احتمال دارد زندگی شغلی را جدای از زندگی شخص خود بپندارند. بعلاوه، در نظر آنان سازمان صرفاً مکانی برای کسب درآمد است. نتیجه این پندار، سلب انگیزه در آنها برای مشارکت است.

۸- فقدان شرایط مناسب برای مشارکت:

برخی از مدیران سازمانها بی آنکه شرایط لازم را برای اجرای نظام مشارکت داشته باشند به طور کورکورانه از نظام های اجرا شده در سایر سازمان ها تقلید می کنند. طبق تئوری اقتضایی هیچ سبک مدیریتی واحدی وجود ندارد که در همه موقعیت ها بتواند موفق و موثر باشد. چرا که، برای هرگونه موقعیت خاصی سبک ویژه ای از مدیریت وجود دارد، اگر این تناسب رعایت نشود، مدیریت، موفق و موثر نخواهد بود.

۹- عدم تمایل برخی از کارکنان به مشارکت:

به رغم اینکه تحقیقات در این باره نشان می دهد که اکثر کارکنان مایلند در تصمیماتی که در رابطه با کار آنها اتخاذ می شود دخالت بیشتری داشته باشند، با توجه به تفاوت های فردی شاید این تصور که همه کارکنان بی صبرانه منتظر مشارکت در تصمیم گیریها و فعالیتهای سازمانی هستند، زیاد مقرون به واقعیت نباشد. چنانچه کارکنان به موضوع تصمیم گیری هیچ گونه علاقه ای نداشته باشند، زمانیکه مورد مشورت قرار گیرند ممکن است تصمیماتی اتخاذ شود که از کیفیت پایین برخوردار باشند.

رهنمودهایی برای اجرای موفقیت آمیز نظام مشارکت

پر واضح است که شناخت موانع مزبور به تنهایی ما را قادر به پیاده سازی نظام مشارکت نمی سازد. اتخاذ تدابیر لازم به منظور ایجاد زیر بناهای فرهنگی، اجتماعی و فنی قبل از اجرای نظام مزبور نه تنها مفید است بلکه ضرورت دارد. از اینرو، برای اجرای کارآمد نظام مشارکت باید به رهنمودهای ذیل توجه کرد.

- حمایت و تعهد مدیریت عالی

مدیریت عالی سازمان باید حضور فعال در فرآیند اجرای نظام مشارکت داشته باشد. تا زمانی که مدیران عالی از کوشش های مشارکت جویانه برای بهبود امور پشتیبانی نکنند و منابع مالی و وقت و تلاش مصروف این فرآیند نسازند، احتمال اندکی وجود دارد که فرآیند مزبور پیشرفت در خور ملاحظه ای پیدا کند.

- حمایت و تعهد کارکنان

بدون شک رویکردهای مشارکت جویانه به نتیجه نخواهند رسید مگر اینکه، کارکنان از آنها پشتیبانی کنند. تحقیقات درباره نظام های مشارکتی نشان می دهد که برای پشتیبانی مستمر و دراز مدت کارکنان باید چهار ویژگی به شرح ذیل فراهم شود. استقرار نوعی از مشارکت در سود یا بهره کار، پیوند بلند مدت استخدامی و امنیت شغلی، کاهش تفاوت های حقوقی و منزلت شغلی و تضمین حقوقی فردی.

- مشارکت به عنوان کوششی بلند مدت

زمانی کوشش های مشارکت جویانه کامیاب می شوند که مدیریت و کارکنان آنها را به عنوان فرآیندهای بلند مدت در نظر بگیرند. هرازگاهی مدیران و کارکنان در طلب «راه چاره ای سریع و فوری» برای دشواری ها هستند، در حالی که بیشتر برنامه های بهبود اوضاع کاری را نمی توان با شتاب به انجام رساند و برای موفقیت نیاز به زمان و کوشش جدی دارند.

- انتخاب مشاوران شایسته و کاردان

مشاور شایسته کاردان فردی حرفه ای است که در قلمرو پرورش مهارت مشارکتی صاحب علم و تجربه است. گرچه زمینه های علمی و تجربی اینگونه افراد بسیار متنوع است، بسیاری از آنان در قلمرو پویایی شناسی گروه، روانشناسی اجتماعی و بالینی یا راهنمایی و مهارت های مشاوره معلومات گسترده کسب کرده اند. مشاور می تواند از افراد درون یا بیرون سازمان برگزیده شود.

- مشارکت به مثابه یک فرهنگ

مشارکت در سازمان باید به یک فرهنگ و نه هوسی زودگذر تبدیل شود. در این صورت همه افراد سازمان به طور مشترک این باور را پیدا می کنند که در موقع بروز مشکل با هماهنگی و همکاری یکدیگر در محل آن مشارکت کنند. در یک فرهنگ مشارکتی، نوعی احساس مسئولیت و مالکیت در افراد به وجود می آید و در نتیجه آنان تعهد بیشتری به سازمان پیدا خواهند کرد. وجود چنین فرهنگی نیز موجب می شود تا اعضای سازمان از خود ابتکار عمل به خرج دهند و بتوانند به سرعت در برابر تغییراتی که در محیط سازمان رخ می دهد از خود واکنش مناسب نشان دهند.

- انتخاب مناسب برنامه مشارکت

طبق رویکرد اقتضایی، اگر برنامه های مشارکت با توجه به شرایط فرهنگی و اجتماعی حاکم بر سازمان به طور مناسبی انتخاب شود و به اجرا درآید؛ نتایج مثبت خود را به سرعت آشکار می سازد. به طور کلی، مدیران وقتی درصدد پیاده سازی نظام مشارکت در سازمان خود برآیند، از میان برنامه های مشارکتی می توانند گزینه های مختلفی را انتخاب کنند. این گزینه ها عبارتند از: حلقه های کیفیت، نظام پیشنهادها، تیم های خودگردان، طرح های مالکیت کارکنان، مدیریت بر مبنای هدف و

نقشها در مدیریت مشارکتی

ضمن حرکت سازمان به سوی مدیریت مشارکتی تنوعی از نقش ها پدیدار می گردد:

نقش مدیریت ارشد (مدیر عامل و اعضاء هیات مدیره)

در فرایند مدیریت مشارکتی، مدیریت ارشد نقش مرکزی دارد که باید رهبری را از بالای هرم به اجرا درآورد. نقش های چندگانه ای که این مدیریت بازی می کند گریز ناپذیرند و بدون درگیری آن، بیشتر کوشش های مدیریت مشارکت تلف کردن وقت و منابع سازمان است. نخستین نقش چنین مدیرانی «رهبری آرزوی بلند» است: آرزوی بلند به این مدیریت تعلق دارد و آفریده اوست. او بیش از هر کس دیگری در سازمان باید براساس ارزش ها و باورهایی که در این آرزوی بلند جای داده شده است رفتار کند. از سوی دیگر، مدیریت عالی در نقش «حمایت کننده» منابع سازمان را به فعالیت های مرتبط با مدیریت مشارکتی متعهد می گرداند. همچنین، مدیریت عالی در نقش تصمیم گیرنده باید اطمینان حاصل کند که تصمیمات و برنامه های سازمان، ارزش ها و اصول مدیریت مشارکتی را زیر پا نخواهد گذاشت و همه کنشهای جاری، سازمان را به آرزوی بلند خود نزدیکتر خواهد ساخت. سرانجام، مدیریت ارشد نقش یک «شرکت کننده» در فرآیند مدیریت مشارکتی را بازی می کند زیرا او درباره نتیجه کار دلسوز است.

در این فراگرد، او نه در نقش رئیس، بلکه در نقش عضوی شایسته و کامل با حقوق و مسئولیت برابر برای اثر گذاشتن در پی آمدهای کار در تصمیم گیری شرکت می جوید.

نقش مدیریت میانی (مدیران امور، روسای ادارات و سرپرستان مناطق)

نقش مدیریت میانی، در فرآیند مدیریت مشارکتی همانند نقش مدیران ارشد، ولی در سطحی متفاوت است. در هر بخشی از سازمان، مدیران می بایستی حامی فعالیت های اجرایی مربوط به مدیریت مشارکتی باشند. بعلاوه، مدیریت میانی می بایستی مربی و راینی خردمند برای مجموعه زیردست خود باشند تا آنها اطمینان پیدا کنند که از تعادلی درست در نگرش، مهارت و دانش لازم برای ایفاء نقش تازه خود در فرآیند نظام مشارکت برخوردارند.

نقش مدیریت عملیاتی

از دیدگاه صاحب نظران، مدیران عملیاتی در کامیابی فرآیند دگرگونی به سوی مدیریت مشارکتی اثر حیاتی و برابر با سایر مدیران دارند. مدیران عملیاتی افرادی هستند که به طور منظم و مرتب با کارکنان تماس دارند. آنان شاید بهتر از نیازها و خواستهای کارکنان آگاهند. در نتیجه، نقش حیاتی آنها به صورت کارگشا در می آید، بدین معنی که در جریان اجرای مدیریت مشارکتی، با کارکنان، موضوع ها و مسائل را با همکاری آنان تشخیص می دهد و به رفع آنها می پردازد. افزون بر آن، مدیران عملیاتی نقش مربی و راین خردمند را در پیوند با کارکنان بر عهده دارد، درست همانگونه که مدیران میانی در رابطه با ایشان بر دوش دارند.

سرانجام، باید به یاد بسپاریم که روسای سازمانها اعضا شایسته و تمام عیار در فرآیند مدیریت مشارکتی هستند که از حق برابر برخوردارند و می توانند مانند دیگران فکرها و اندیشه های ارزشمند عرضه دارند.

نقش کارکنان

کارکنان در واقع کسانی هستند که به راستی مدیریت مشارکتی را عملی می سازند. نقش عمده آنان «یاری دادن» است. اگر مدیریت مشارکتی با کار آمدی به اجرا گذاشته شود، یاری این گروه به سازمان می تواند گرانها باشد. در عوض دانش، مهارت و درجه استقلال آنان باید بالا برده شود (پلونکت و فورنیه، ترجمه: طوسی، ۱۳۷۸).

ویژگیهای افراد مشارکت جو

برخی از صاحب نظران معتقدند که مشارکت در امور مختص افراد خاصی نیست و همه افراد می توانند در جهت آن کوشش کنند. این صاحب نظران بر این باورند که انسانها در هر سطح سازمانی و در هر رده شغلی، از قدرت مشارکت در کارها برخوردارند؛ اما برخی دیگر نیز معتقدند که انجام این مهم مختص نوابغ است و درصد مهمی از مشارکت را آنان انجام می دهند.

برخی از مشخصات افراد مشارکت جو عبارت است از:

- ۱- سلامت روانی و ادارکی: توانایی ایجاد اندیشه های بسیار با سرعت زیاد و ارائه آنها به افراد بالا دست؛
- ۲- ابتکار: توانایی ایجاد و ارائه پیشنهادهای جدید؛
- ۳- استقلال رای و قدرت داوری: متفاوت بودن از همکاران در ارائه دیدگاه ها و اندیشه های نو؛
- ۴- مسوولیت پذیری: افراد مشارکت جو نسبت به انجام امور و تامین هدف های سازمان مسوولیت احساس می کنند.

ویژگیهای سازمان مشارکت جو

برخی ویژگیهای سازمان مشارکت جو، عبارت است از:

- ۱- رقابت در آنها کامل و فشرده است: مشارکت در سازمانی تحقق می پذیرد که رقابت کامل بر آن حاکم باشد.
- ۲- دسترسی مدیران به دانش گسترده: مدیران سازمان های مشارکت جو بر این اعتقادند که دانش در سطح سازمانشان به وفور پراکنده است و خود به راحتی می توانند اندیشه ها و دیدگاه های دیگران را مستقیم و بی واسطه دریافت کنند.
- ۳- احترام به افراد: ویژگی دیگر سازمان مشارکت جو، احترام به افراد است و کارکنان این سازمانها بر این باورند که می توانند همگام با نیازهای سازمان رشد کنند.
- ۴- کار گروهی: در سازمان های مشارکت جو، کارها به صورت گروهی انجام می شود.
- ۵- روابط دائمی و بلند مدت کارکنان: با این نوع سازمانها و در نتیجه برخورداری آنها از امنیت شغلی، از دیگر ویژگیهای این سازمانهاست.

۶- استقبال مدیران از عامل تغییر: در این سازمان ها همه مدیران تغییر را به عنوان تنها عامل پایداری و گریز ناپذیر می دانند و با خشنودی آن را پذیرفته و در برابر آن مقاومت نمی کنند. طبیعی است در چنین سازمانی لازم نیست که مدیر بخش زیادی از وقت خود را با اندیشه درباره چگونگی برخورد با تغییرات بگذرانند. زیرا همه به این باور رسیده اند که تغییر نوعی ارزش مثبت است.

آینده مدیریت مشارکت جو

با آنکه درباره آینده جنبش مدیریت مشارکت جو نمی توان به قاطعیت و درستی سخن گفت ولی با در نظر گرفتن آن چه در چند دهه گذشته، نخست در قلمرو صنعت و بازرگانی و سپس در همه قلمروهای فعالیتهای گروهی، رخ داده است می توان پذیرفت که مشارکت یک فراگرد بی پایان است و راهی است که انتها ندارد. گسترش دامنه فراگرد مشارکت و سودمندی هایی که از آن به دست آمده است می تواند اجازه دهد که پیشگویی هایی در این زمینه به شرحی که در پی می آید صورت گیرد:

- استفاده از مدیریت مشارکت جو در سازمانها فزونی می گیرد و سازمان هایی که در آنها روش های مشارکت جو پدید نیامده باشند، وضعی استثنایی خواهند داشت.

- مدیریت مشارکت جو در سازمان هایی که هم اکنون به دگرگون کردن نگرش مدیریتی خود دست زده اند نهادینه خواهد شد و از یکی از شیوه های انجام دادن کار به تنها شیوه زندگی و کار در سازمانها تبدیل خواهد گردید. (گرفته شده از مدیریت مشارکت جو، نوشته لورن بلونکت و رابرت فورنیه، مترجم محمد علی طوسی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ۱۳۷۸)

نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها

نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها^۱ یکی از ساز و کارهای قدرتمند و اساسی شیوه مدیریت مشارکت جو است که در بسیاری از سازمان های صنعتی، بازرگانی و خدماتی بخش های خصوصی و عمومی جهان به صورت گسترده و همگانی کاربرد پیدا کرده است. در این نظام جامعه کارکنان سازمان حق دارند برای بهتر کردن کیفیت و کمیت همه عواملی که بر کار یا زندگی کاری آنان اثر می گذارند به اندیشه پردازند و به منظور از میان برداشتن دشواریها، راه چاره هایی را که مناسب و موثر می داند برای بررسی کارشناسان پیشنهاد کنند. بنابراین، به طور اصولی هر عضوی از سازمان این حق را دارد که درباره موضوعها و دشواریهای موجود در قلمرو کار خود یا در قلمرو کار سازمان به اندیشه پردازد و راه چاره هایی را به صورت پیشنهاد عرضه دارد و سازمان از پذیرش آن پیشنهادها برای بررسی ناگزیر است. سازمان پیشنهادهای کارکنان را نه تنها می پذیرد که موظف است آنها را به یک تن یا گروهی از افراد متخصص و کاردان در زمینه آن پیشنهادها بسپارد تا آنان به شیوه ای علمی و فنی آنها را رسیدگی کرده و درباره سودمندی و اثر بخشی آنها به صورت مثبت یا منفی به طور مستدل و منطقی اظهار نظر نمایند. آشکار است که پیشنهادهایی که از سوی کارشناس یا کارشناسان سازمان پذیرفته می شوند برای آگاهی مدیریت ارشد سازمان فرستاده می شود. مدیریت ارشد سازمان با توجه به ملاحظات که ویژه مقام وی است می تواند دستور اجرای بی درنگ پیشنهاد قبول شده از سوی کارشناس و شورای نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها را صادر نماید و از این راه سازمان را از برکت و سودمندی اندیشه و تجربه کارکنان خود برخوردار سازد.

^۱ - suggestion system

نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها از دهه ۱۹۵۰ در شرکت‌های تولیدی - خدماتی کشور ژاپن به کار گرفته شد و سپس از سوی شرکت‌های دیگر کشورهای جهان پذیرفته و معمول گردید. رواج این نظام به چنان گسترده‌گی رسیده است که برای هدایت و پیشرفت آن انجمن‌های ملی و سراسری در برخی از کشورهای جهان برپا گردیده است (UK Association of Suggestion Schemes). ولی شایسته است به یادآورده شود که این نظام نخستین بار از سوی «فردریک تیلور» در آغاز سده بیستم به عنوان جزئی از اصول مدیریت علمی طرح شده است. او می‌گوید: «... کارگر را باید برانگیخت تا برای بهتر کردن روش‌ها و ابزار کار پیشنهادهایی بدهد؛ و هرگاه کارگری پیشنهادی برای بهتر کردن کار عرضه می‌دارد، سیاست مدیریت باید آن باشد که از روش تازه تحلیل و باز شکافی دقیق به عمل آید و اگر ضروری باشد یک رشته آزمایش‌ها برای تعیین دقیق برتری نسبی پیشنهاد تازه بر ضابطه کهنه به کار بسته شود؛ و هرگاه پی برده شود که برتری روش تازه بر روش کهنه نمایان و آشکار است، روش تازه باید به عنوان معیار در همه سازمان پذیرفته شود. کارگری که روش تازه را پیشنهاد کرده است باید برای چنین کاری از امتیاز کامل آن برخوردار گردد و پاداش نقدی به عنوان قدر شناسی از خوشمندی وی باید پرداخت شود.»

براساس اطلاعاتی که در تاریخ ۸ آذر ۱۳۷۸ از اینترنت دریافت شد نظام پیشنهادهای شرکت خودروسازی تویوتا در ایالت کنتاکی در ایالت‌های متحد آمریکا سرچشمه‌ای بارور از اندیشه‌هایی درباره بهتر کردن کار است. در این شرکت، در طول یک سال، به تقریب ۴۰ هزار پیشنهاد از سوی کارکنان داده شده که ۹۹٪ آنها به اجرا درآمده است و در این نظام هنگامی که اعضای گروه احساس کنند که می‌توانند اندیشه‌های خود را بیان کنند و آنها را به اجرا درآورند، با شوق و ذوق به پنداره بهتر کردن پیوسته روی می‌آورند.

این نظام از دهه ۱۳۶۰ در شماری از شرکت‌های صنعتی کشور نیز به اجرا گذاشته شده و با توجه به کامیابی‌هایی که در این گروه از شرکت‌ها به دست آمده، مورد استقبال دیگر شرکت‌های صنعتی و بازرگانی قرار گرفته است. اثرات مثبت مادی و معنوی این نظام به صورت گواهی‌های آشکار در سودمندی آن موجب پخش و پراکندگی آن در سازمان‌ها و دستگاه‌های صنعتی و بازرگانی و سرانجام سازمان‌های دولتی شد.

در سال ۱۳۷۷، با توجه به آثار مثبت و سودمندی که این نظام در شمار در قابل توجهی از شرکت‌های صنعتی داخلی و خارجی پدید آورده بود، دولت جمهوری اسلامی ایران نیز با توجه به اهمیت و ضرورت نقش مشارکت کارکنان در بالا بردن کارآیی و اثر بخشی 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، موسسات، 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 تنظیم و ارائه گردد و استقرار یابد.



نمودار ۳- ساختار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در سیستم دولتی ایران

اهداف نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها

هدف های استقرار «نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها» به شرحی است که در ذیل می آید:

۱ - تلاش در حفظ و بالا بردن حرمت و ارزش وجودی کسانی است که بار سنگین چرخاندن امور یک سازمان یا موسسه دولتی و وابسته به دولت را بر عهده دارند و می کوشند تا با ایفای وظایف قانونی خود موجبات آسایش و خشنودی مردم را فراهم آورند.

۲ - پدید آوردن فضای مناسب برای شکوفا کردن و بهره گرفتن از اندیشه و تجربه کارکنان سازمان و افزایش دامنه تعلق و دلبستگی آنان به بهتر کردن و گسترده کردن دامنه تولیدات و خدمات ایشان.

۳ - فراهم آوردن موجبات فضای آزاد و سالم برای طرح و نقد اندیشه و وسعت دادن به دامنه آگاهی ها و توانایی ها و بردباری جامعه کارکنان از راه دریافت، ارزشیابی و نقد کردن پیشنهادهایی که از سوی جامعه کارکنان برای بهتر کردن کیفیت خدمات سازمان یا موسسه محل خدمت ارایه می شود.

۴ - استقرار فضای شوق انگیز پذیرش مسئولیت بیشتر برای آشکار کردن توانمندی های فردی و جمعی بمنظور بهتر کردن کار و ارایه خدمات اثربخش.

۵ - برقراری روابط و مناسبات انسانی حرمت آمیز میان جامعه کارکنان در جهت موثرتر کردن آثار مطلوب خدمات سازمان یا موسسه.

- ۶ - کاهش تنش های روانی و فشارهای عصبی در کار از راه فراهم آوردن میدان گشوده برای اندیشیدن، سخن گفتن و ارائه راه حل برای از میان برداشتن دشواری های کار.
- ۷ - بالا بردن تراز کارآیی سازمان و کاهش هزینه های جاری و سرمایه ای از راه به کار گرفتن موارد موثر دانش و تجربه کارکنان.
- ۸ - تقویت احساس مسئولیت در کارکنان و ایجاد انگیزه های معنوی و مادی برای برانگیختن و به کار گرفتن توان بالای اندیشیدن و پدید آوردن راه کارهای سازنده در کار از سوی کارکنان.
- ۹ - دلپذیر کردن فضای سازمانی و کیفیت زندگی کاری.
- ۱۰ - ایجاد محیط مناسب و هوادار برای رشد، شکوفایی، بهبود، دگرگونی، تازه گردانی و برتری جویی کارکنان.
- ۱۱ - ابداع روش های تازه و ابتکاری برای جلب خشنودی و پشتیبانی مردم و کسانی که از تولیدات یا خدمات سازمان بهره مند می شوند و استقرار پیوند عقلی و عاطفی آنان با سازمان.
- ۱۲ - کاهش پی آمدهای سخت و ناگوار دیوان سالاری.
- ۱۳ - فراهم آوردن موجبات مشارکت مردم در پیشبرد هدف های سازمان.
- ۱۴ - ایجاد مشارکت بین سازمان و مردم.
- ۱۵ - ایجاد فرصت برای کارکنان جهت پرورش استعدادهای نهفته.
- ۱۶ - همسو کردن هدف های کارکنان با هدف های سازمان از طریق فراهم نمودن منافع مشترک مادی و معنوی.
- ۱۷ - ایجاد احساس نیاز در کارکنان به تغییر در جهت بهبود امور.
- ۱۸ - کاهش هزینه های جاری سازمان، بهبود روندهای عملیاتی و افزایش کیفیت و بهره وری.

ویژگیهای نظام موفق پیشنهادها

نظام موفق پیشنهادها نظامی است که بتواند زمینه لازم را برای حضور و مشارکت فعال همه کارکنان فراهم آورد. به گونه ای که همه فعالیت های از مرحله آموزش و دریافت فرم های پیشنهاد تا اعلام نتایج نهایی و اجرا، بدون وجود مانع سپری شود. نظام موفق پیشنهادها از ویژگی های در پی آمده برخوردار است:

شرکت فعال همه کارکنان در ارائه پیشنهادها.

آسانی ارائه پیشنهادها با توزیع برگ های مخصوص و ارزیابی آنها.

سوق دادن پیشنهادهای ارائه شده به سمت ارائه پیشنهادهای گروهی.

جلب مشارکت پیشنهاد دهندگان در اجرای پیشنهادها و جلب همکاری همه رده های شغلی سازمان.

مزایای مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادها:

- کارکنان را ترغیب می کند تا از دانش و تجربه خود در زمینه بهره وری در محیط کار استفاده کنند و آن را از قوه به فعل درآورند

- موجب رشد و شکوفایی خلاقیت کارکنان و توانایی آنها در پرداختن به مسائل مختلف سازمانی خواهد شد
- دانسته های مجموعه مدیریت سازمان را در مورد کار و تمایلات کارکنان افزایش می دهد
- مدیریت به شایستگی های افراد پی می برد و آنهایی را که از توانایی بالا برخوردارند شناسایی می کند
- باعث ایجاد همدلی بین کارکنان و رده های مختلف سرپرستی و مدیریت می شود
- بهبود کیفیت امور.
- سریع تر انجام شدن کارها و فرایندها
- کاهش هزینه ها و صرفه جویی اقتصادی

نتیجه گیری

مدیریت مشارکتی عبارت است از به وجود آوردن فضا و نظامی توسط مدیریت که تمام کارکنان و مشتریان و مشاوران یک سازمان در روند تصمیم گیری و حل مسائل و مشکلات سازمان با مدیریت همکاری و مشارکت جویند. در واقع این نوع مدیریت می خواهد از ایده ها، پیشنهادها، ابتکارات، خلاقیت ها و توان فنی و علمی کارکنان و مشتریان در حل مسائل و مشکلات سازمان و بهبود مستمر فعالیت های آن استفاده نماید. آهنگ فعلی تغییرات آن چنان عظیم است که تاخیر در پاسخ به آن ممکن است بسیارگران و حتی فاجعه آفرین باشد. شرکت ها و دولت ها همه روزه به این دلیل ورشکسته می شوند که در سازگار کردن خود با این تغییر کوتاهی کرده یا بسیار کند عمل کرده اند.

سازگار شدن با تغییرات سریع جاری به تعدیل های مکرر و بزرگی در نوع کارها و نحوه انجام آنها نیاز دارد؛ بنابراین، باید ابتدا تفکر را متحول کرد تا در عمل این تغییرات ظهور کند. مشارکت کارکنان در مدیریت، سازمان را توانمند می کند که خود را با سرعت بیشتری با این تحولات هماهنگ نماید. مشارکت فکری کارکنان و مشتریان با مدیریت و بهبود مستمر در سازمان با پیاده سازی «نظام پیشنهادها» قابل اجرا است بهترین راه های استفاده از فکر بشر و این سرمایه بزرگ خلقت، اجرای نظام پی روحیه کنجکاوی و کنکاش در انسان، زمینه ساز روند و فرایند خلاقیت اوست. این روحیه باعث می شود تا انسان به میزان شناخت خویش و در جهت کمال جویی، همه چیز را ابتدا مورد سؤال قرار داده و درصدد یافتن پاسخی قابل دفاع برآید و به این ترتیب به نوآوری دست یابد.

منابع و مآخذ

- ارتقاء و حفظ کرامات مردم در نظام اداری، سازمان مدیریت و برنامه ریزی، ۱۳۸۳
- اسبورن، الکس، اس. (۱۳۸۱). *پرورش استعداد همگانی/ابعاد و خلاقیت*، ترجمه حسن قاسم زاده، نشر دنیای نو، چاپ سوم.
- افجه ای، علی اکبر، ناصحی فر، وحید؛ مدیریت مشارکتی: مفاهیم و نکات کاربردی؛ توسعه مدیریت؛ شماره ۴۷ و ۴۸ اسفند ۱۳۸۱ و فروردین ۱۳۸۲
- رهنورد، فرج الله؛ تبیین فلسفه مدیریت مشارکتی؛ مدیریت دولتی؛ شماره ۴۴؛ تابستان ۱۳۷۸

رهنورد، فرج الله؛ طرفداران و مخالفان مدیریت مشارکتی؛ دانش مدیریت؛ شماره ۴۱ و ۴۲ تابستان و پائیز ۱۳۷۷

شرکت، امید؛ مدیریت مشارکتی و فرهنگ سازمانی؛ تدبیر؛ شماره ۱۶۱؛ شهریور ۱۳۸۴

صادقی فر، ناصر (۱۳۸۲). مدیریت مشارکتی، مرکز آموزش و تحقیقات،

طوسی، محمدعلی (۱۳۷۷). مشارکت در مدیریت و مالکیت، سازمان امور اداری و استخدامی کشور

عباسی، رضا و عباسی، طاهره و چکاه، صادق (۱۳۹۴). نظام پیشنهادات، نمود مدیریت مشارکتی در سازمانها، چالشها

وراهکارها، چهارمین کنفرانس ملی و دومین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت، تهران

<https://civilica.com/doc/428293>

مقیم، محمود (۱۳۸۵) نظام پیشنهادها در سازمانهای دولتی از تئوری تا عمل، انجمن خدمات فرهنگی ایرانیان خارج از

کشور.

نیلی آرام علی. مقاله مدیریت مشارکتی مفاهیم، روشها و راهکارهای نونوشته، برگرفته از کتاب تحول اداری دوره ششم

شماره ۲۲

والایی شریف، حمید (۱۳۸۴). مدیریت مشارکتی راهبرد موثر در اداره امور سازمان، مولف.

Appleton, K., House, A., and Dowell, A. (1998). A Survey of Job Satisfaction, Sources of Stress and Psychological Symptoms Among General Practitioners in Leeds, Br J Gen Prac, 48, 1059-1063.

Arieti, S. (1976). Creativity: The Magic Synthesis. New York: Basic Books.

Barron, F. (1969). Creative person and creative process. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Bartle, A. (1981). race differences in job satisfaction: a reappraisal. Journal of Human Resources, 16, 294-303.

Bartle, P. (2005). Participatory management methods to increase staff input in organizational decision making. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. www.unesco.org.

Bentley, Tom. (2002). Distributed intelligence: learning and creativity, National College for leadership, 12, 11-21.