

# نظام مشارکت

## و مدیریت مشارکتی

غلامرضا الهی

(کارشناس اداره کل کار و امور اجتماعی استان سمنان)

### مفهوم مشارکت

در طراحی هر نظام به ویژه نظامهای مدیریتی که در چارچوب آن افراد به صورت یک مجموعه انسانی به هم پیوسته و متحد مطرح می شوند، توجه به مفهوم اساسی آنچه جوهره روح و ذات نظام و فلسفه وجودی آن را تشکیل می دهد، از اهمیتی درجه اول برخوردار است؛ از این رو ضرورتاً بایستی به مفهوم اساسی مشارکت و روح و جوهره آن توجه گردد.

۱- مشارکت در لغت به معنای شرکت کردن، شرکت دادن، سهیم کردن و بهره برداری است.

۲- مشارکت مردم به معنای شرکت داوطلبانه و ارادی انسانها در امور مورد علاقه است، لذا مشارکت نمی تواند از روی اجبار باشد.

۳- مشارکت عبارت از درگیری فکری و احساسی یک شخص، در یک وضعیت

۱- فرد ممکن است که در شورای کار یا اتحادیه دارای نمایندگی باشد یا تنها با تعلق داشتن به یک گروه اجتماعی غیررسمی که خود در آن فعالیت دارد به طور غیرفعال و غیرارادی در مسائل مربوط شرکت داشته باشد.

۲- مشارکت در امور ممکن است از طریق حضور و شرکت در فعالیتهای گروهی همچون کنفرانس ها و کمیته های داخلی قسمت مربوطه صورت پذیرد.

۳- کارکنان می توانند از طریق ارائه پیشنهادها و اظهارنظرهای خود، در زمینه امور مربوط مشارکت داشته باشند.

۴- مشارکت در امور به معنای درگیری ذهنی و عاطفی فرد، در یک موقعیت گروهی است که باعث تشویق و ترغیب او به نشان دادن همکاری در جهت دستیابی به اهداف مورد نظر و سهیم شدن در مسئولیتهای گروهی می گردد.

موضوع مشارکت مردم در امور مختلف و تلاش برای حل مسائل و مشکلات گوناگون جوامع بشری از طریق همکاری و همفکری دسته جمعی افراد سابقه ای دیرینه دارد. اغراق نیست اگر گفته شود که این سابقه به آغاز خلقت بشر می رسد. مسأله مشارکت کارکنان در امور کارخانه ها، مؤسسات و سازمانهای گوناگون از مسائل جدیدی است که به تازگی ضرورت و اهمیت لزوم اجرای آن در جوامع بشری درک و شناسایی شده است. در حال حاضر بیش از چهل کشور جهان از سیستم مدیریتی مشارکتی بهره می گیرند و نخستین کشور شاخص و موفق در این سیستم کشور ژاپن بوده است.

### تعریف مشارکت

از میان معانی گوناگون که برای مشارکت ذکر شده چند مورد آن بیش از موارد دیگر مطرح و مورد نظر است:

گروهی است که این درگیری شخص را تشویق می‌کند به اینکه به هدفهای گروهی کمک کند و در مسئولیت آنها نیز سهیم باشد.

### ضرورت به کارگیری مشارکت

وقتی امر مشارکت در یک کارخانه، مؤسسه، سازمان و یا یک محیطی که در آن تعدادی انسان در کنار هم فعالیت می‌کنند، پیاده می‌شود تمام کارکنان وجود خود را وجودی محترم، با ارزش، کارساز و مؤثر می‌یابند و خود را در سرنوشت و موقعیت کارخانه یا محیط کار خود سهیم و شریک می‌دانند. بنابراین، آنها به حق احساس می‌کنند که در شکست و زیان‌دهی یا در موفقیت و سودآوری کارخانه یا محیط کار خود نقش مهم و تأثیرگذاری دارند.

### هزایای مشارکت از دیدگاه کیفیت

#### دیویس

۱- مشارکت موجب می‌شود که تصمیم‌های بهتری در محیط کار گرفته شود.

۲- قوه ابتکار و خلاقیت جمیع کارکنان را به کار می‌اندازد.

۳- احترام انسانی، شأن و جایگاه اجتماعی، انگیزش و علاقه مشترک و متقابل کارکنان و مدیریت را تقویت می‌کند.

۴- کارکنان را تحریک و ترغیب به قبول مسئولیت می‌کند.

۵- روحیه افراد و کارگروهی آنها را بهبود می‌بخشد.

۶- افراد را آماده می‌سازد که به هنگام لزوم، تغییراتی را که باید در دستگاه صورت گیرد به آسانی بپذیرند و اجازه بروز مشکلی را در این موارد ندهند.

### نظام چیست؟

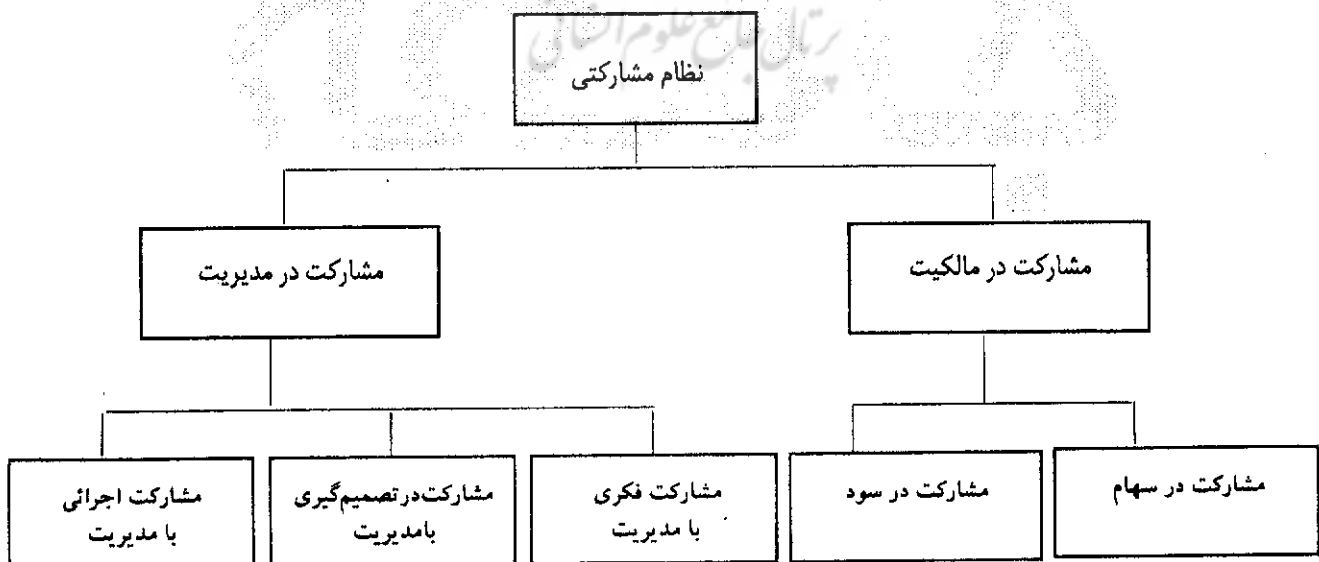
نظام اجزایی است که به منظور تأمین هدف مشترک با یکدیگر ارتباط منطقی و هماهنگ برقرار می‌کنند؛ مانند نظام اجتماعی، نظام آفرینش، نظام مشارکت.

### مدیر کیست؟

مدیر شخصی است که مسئولیت هماهنگی و تنظیم ارتباط اجزاء یک تشکیلات یا نظام را به عهده دارد، مدیر به‌عنوان یک محور عمل می‌کند و همه اجزاء حول آن در مدار معین به حرکت درمی‌آیند.

### انواع مشارکت

مشارکت به‌عنوان عامل رشد و خلاقیت انسان می‌باشد و می‌توان آن را به دو بخش مدیریت مشارکتی و مالکیت مشارکتی به صورت نمودار زیر نمایش داد:





### مدیریت مشارکتی

در چند سال اخیر که موضوع مدیریت مشارکتی در کشور ما نیز به طور جدی مطرح و دنبال شده، بارها درباره این نکته بحث شده که برای مدیریت مشارکتی نمی توان تعریفی جامع، دقیق و بین المللی ارائه داد که در تمام کشورها و بین تمام ملتها با اوضاع تاریخی، سیاسی و فرهنگی مختلفی که دارند به طور یکسان و بدون هیچگونه تغییر و تبدیلی، قابل اجراء باشد، چرا که مدیریت مشارکتی روشی است که با خصوصیات و روحیات انسانها و با کرامت انسانی سر و کار دارد، لذا هر جامعه و ملتی می تواند انعطاف هایی در آن ایجاد نماید. آنچه امروز به عنوان محور اصلی این تعریف در دنیا مورد قبول قرار گرفته به ترتیب زیر می باشد:

«مدیریت مشارکتی عبارت است از مجموعه گردش کار و عملیاتی که تمام

کارکنان و زیردستان یک سازمان را در روند تصمیم گیریهای مربوط به آن سازمان دخالت می دهد و شریک می سازد. تأکید اصلی این نوع مدیریت بر همکاری و مشارکت علاقه مندان و داوطلبانه عموم افراد است و می خواهد از ایده ها، نظریات و ابتکارات آنها در حل مشکلات و مسائل سازمان استفاده کند. لذا آسان فرایند این مدیریت بر بنیان تقسیم اختیارات بین مدیریت و کارکنان استوار است».

### مراحل مهم تکاملی مدیریت

مرحله اول همزمان با مدیریت علمی آقای تیلور در اوائل قرن بیستم است که در این مرحله تکیه بر استفاده از بازوی کارکنان می باشد.

مرحله دوم همزمان با مدیریت رفتار سازمانی و نهضت روابط انسانی در حدود سال ۱۹۳۰ میلادی شروع شد و در اوائل

سال ۱۹۶۰ میلادی به حد کمال رسید. پایه گذاران آن التون مایر و آبراهام مازلو بودند که در این مرحله بر استفاده از قلب کارکنان می باشد.

مرحله سوم، بعد از سالهای ۱۹۵۰ میلادی شروع و تاکنون به حد بالایی رسیده و در قالب نظام پیشنهادات و گروههای کنترل کیفیت (حل مسئله) است که در آن تکیه بر استفاده از فکر کارکنان می باشد.

عوامل مؤثر در موفقیت نظام پیشنهادات

۱- پشتیبانی جدی مدیریت ارشد از نظام و شرکت فعال مدیران ارشد سازمان در کمیته عالی سیاستگذاری و بررسی پیشنهادات.

۲- ثبات مدیریت تا قبل از نهادینه شدن نظام.

۳- وجود یا امکان بوجود آوردن انگیزه

وایمان در کارکنان به ایجاد بهبود مستمر در سازمان.

□ **پاسکسب تجارب مفید، آموختن نحوه صحیح بیان مسائل و خواستها، تحمل نظرات دیگران، یادگیری گوش دادن به مخالفان، قبول نکات درست و حق، توجه به نظرات اکثریت و دهها مورد دیگر، پس توان مسرزه‌های مشارکت سازمانی را گسترش داد.**

۴- گماردن دبیر اجرایی تمام وقت، علاقمند، فعال و کارآمد.

۵- برگزاری همایش‌های توجیهی برای مدیران و کارکنان با محتوای آشنایی با نظام مدیریت مشارکتی، تحول‌پذیری، خلاقیت، علمی، عملی و اسلامی بودن نظام مشارکت و نحوه کارشناسی پیشنهادها.

۶- انجام کارشناسی دقیق و مناسب پیشنهادها.

۷- بررسی به موقع پیشنهادها توسط کمیته‌های بررسی‌کننده.

۸- اجرای به موقع پیشنهادها تصویب شده.

۹- پرداخت به موقع و عادلانه پاداشهای پیشنهاددهندگان، کارشناسان و کسانی که همکاری فوق‌العاده در اجرای پیشنهادها می‌کنند.

۱۰- فعال بودن سازمان.

۱۱- روابط انسانی مناسب بین مدیران و کارکنان و مورد قبول بودن مدیران توسط کارکنان.

۱۲- انجام تبلیغات مناسب و برگزاری جشنواره‌ها و مسابقات و معرفی بهترین پیشنهادها و پیشنهاددهندگان و اهدای جوایز ویژه به آنها.

۱۳- برخورداری کارکنان از سطح اطلاعات فنی و تخصصی مناسب در سازمان.

□ **مشارکت کامل و جامع و دموکراسی سازمانی امری طبیعی و ساده نیست و از اهداف بلندمدتی است که تحقق کامل آن به سختی میسر است، ولی پیشرفت به سوی آن ممکن است.**

۱۴- تشکیل گروه‌های پیشنهاددهی بعد از حدود یکسال که از استقرار پیشنهادهای فردی گذشت.

۱۵- اجرای پیشنهادگیری از مشتریان و پیمانکاران سازمان.

۱۶- تشکیل هسته‌های بهبود کیفیت و آموزش تئوری و عملی روشهای گروهی حل مسئله به آنها.

۱۷- استفاده از تجربیات سازمانهای موفق و مشاورین مطلع در فعال نگهداشتن نظام.

۱۸- تهیه آئین‌نامه مناسب شرایط سازمان.

۱۹- اجرای ابعاد اجرایی مشارکت (مشارکت در تحقیقات، کیفیت، آموزش و...).

۲۰- ایجاد روحیه همگرایی و همبستگی سازمانی.

۲۱- برقراری جریان صحیح و منطقی تبادل اطلاعات و گفتگو میان کارکنان سازمان.

۲۲- وجود اهداف سازمانی کاملاً مشخص و روشن.

۲۳- مشخص نمودن میزان کار و فعالیتی که هر فرد در سازمان باید انجام دهد.

۲۴- افراد بدانند که سازمان همواره از طرف عوامل محیطی خارجی مورد تهدید است.

### چرخه ایجاد سیستم حل مسئله

شامل ۴ مرحله است که به ترتیب ذیل طبقه‌بندی می‌گردد:

#### ۱- برنامه‌ریزی:

● بررسی اولیه: که پرسش مهم آن تعریف مسئله و نتایج حاصله مبنی بر بیان اهداف و تعیین شاخصهای عملکرد می‌باشد.

● مطالعه امکان‌پذیری: که پرسش مهم آن علل به‌وجود آورنده مسئله و نتایج حاصله مبنی بر تجزیه و تحلیل هزینه -



سود و بیان اهداف جدید می‌باشد.

● تحلیل سیستم‌های جایگزین: که پرسش مهم آن برای حل مسئله چه باید کرده و نتایج حاصله مبنی بر یافتن گزینه‌های جدید و تصویب یکی از گزینه‌ها می‌باشد.

□ «مدیریت مشارکتی عبارت است از مجموعه‌گردش کار و عملیاتی که تمام کارکنان و زیردستان یک سازمان را در روند تصمیم‌گیریهای مربوطه به آن سازمان دخالت می‌دهد و شریک می‌سازد. تاکید اصلی این نوع مدیریت بر همکاری و مشارکت علاقه‌مندان و داوطلبان عموم افراد است و منجر خواهد شد از ایده‌ها، نظریات و ابتکارات آنها در حل مشکلات و مسائل سازمان استفاده کند. لذا اساس فرایند این مدیریت بر بنیان تقسیم اختیارات بین مدیریت و کارکنان استوار است.»

## ۲- اجرا:

پرسش مهم آن، مسئله چگونه باید حل شود؟ و نتایج حاصله مبنی بر طراحی سیستم‌های نمونه و تنظیم برنامه آموزشی می‌باشد.

□ «وقتی امر مشارکت در یک کارخانه، مؤسسه، سازمان و یا یک مهمانی که در آن تعدادی انسان در کنار هم فعالیت می‌کنند، پیاده می‌شود تمام کارکنان وجود خود را وجودی محترم، با ارزش، کارساز و مؤثر می‌پندارند و خود را در سرنوشت و موقعیت کارخانه یا محیط کار خود سهیم و شریک می‌دانند.»

## ۳- بررسی:

پرسش مهم آن، عملیات واقعی چیست؟ و آیا دستورالعمل آن تهیه شده است و نتایج حاصله مبنی بر مستندسازی مناسب و تدوین برنامه کارآموزی می‌باشد؟

## ۴- اصلاح و عمل:

که پرسش مهم آن: آیا سیستم باید اصلاح شود یا بهبود یابد و نتایج حاصله مبنی بر پاسخ به خواسته‌ها و تأمین رضایت استوار می‌باشد.

## پیش‌فرضهای نادرست درباره مشارکت

کمتر مدیری را می‌شناسیم که در مقام سخن با مشارکت کارکنان تحت سرپرستی خود در بهبود و توسعه شرکت یا سازمان مخالف باشد، ولی به مراتب مدیران کمتری را می‌شناسیم که در مقام عمل موفق شده باشند شرایط و

زمینه‌های لازم را برای مشارکت کارکنان فراهم کنند. در این ارتباط پیش‌فرضهای نادرستی درباره مشارکت کارکنان وجود دارد که موجب عدم توفیق در استقرار و توسعه مشارکت شرکت یا سازمان می‌گردد که به بعضی از آنها اشاره می‌شود.

## «مشارکت و دموکراسی سازمانی سریعاً و به سادگی قابل حصول است»

این پیش‌فرضها به این معنی است که مشارکت و دموکراسی سازمان هدفهایی هستند که به‌طور کامل و در یک زمان محدود قابل دسترسی هستند و نیازمند مقدمات قبلی نمی‌باشد. واقعیت این است که علی‌رغم طرحها و کوشش‌هایی که در جهت اجرای روشهای مشارکت‌آمیز در سازمانها به عمل آمده 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 کامل آن به سختی میسر است، ولی پیشرفت به‌سوی آن ممکن است. بنابراین، آنچه مهم است ایجاد جریانی متکی بر حسن نیت است که مدیریت یک سازمان در جهت جلب مشارکت بیشتر کارکنان و گروههای ذی‌ربط به‌وجود آورد. با کسب تجارب مفید، آموختن نحوه

صحیح بیان مسائل و خواستهها، تحمل نظرات دیگران، یادگیری گوش دادن به مخالفان، قبول نکات درست و حق، توجه به نظرات اکثریت و دهها مورد دیگر، می‌توان مرزهای مشارکت سازمانی را گسترش داد.

**مشارکت**  
در امور به معنای  
درگیری ذهنی و عاطفی  
فرد، در یک موقعیت  
گروهی است که باعث تشویق  
و ترغیب او به نشان دادن  
همکاری در جهت دستیابی به  
اهداف موردنظر و سهیم  
شدن در مسئولیتجای  
گروهی می‌گردد.

«کارکنان عمیقاً به مشارکت  
علاقمند و معتقدند»

بزرگی انسانها به بزرگی نیازهای آنان است. نیازهای یک کودک عمدتاً فیزیولوژیک هستند و به غذا و لباس و مکان زیست محدود می‌گردد. در حالی که به موازات رشد کودک نیازش به امنیت، محبت به دیگران، مقام و منزلت اجتماعی ظاهر می‌شود و سپس نیازهای او در مراحل پیشرفته رشد و تکامل به آزادی و مشارکت و حقیقت و خیر و نهایتاً کسب رضایت الهی منتهی می‌گردد. از آنجا که بسیاری از مردمان هنوز به

درجات بالای رشد و تعالی نایل نشده‌اند، هنوز مشارکت برای آنان اولویت و اهمیت اصلی را پیدا نکرده است، از این جهت پیش‌فرض فوق نادرست است.

وانگهی در شرایط پرتلاطم و سخت اقتصادی و اجتماعی کنونی، مردم عمدتاً برای پاسخگویی به نیازهای اولیه حیاتی و اقتصادی خود مشغول تلاش‌اند و نیازهای متعالی‌تر آنان فرصت ظهور و بروز نمی‌یابد. در سازمانهای و شرکتهای نیاز به امنیت به شدت وجود دارد و احساس عدم امنیت کافی، مانع مشارکت جدی کارکنان می‌گردد. هنگامی که فقر و تورم، امنیت و بقای خانواده‌ای را به شدت تهدید می‌کند، به ندرت محلی برای مطرح شدن نیازهای متعالی انسانی مانند مشارکت و آزادی، محبت و تکامل و تعالی نفس باقی می‌ماند. در چنین شرایطی کارکنان بیشتر خواهان مدیریتی هستند که بتواند درآمد بیشتر و امنیت شغلی کافی برای آنان تأمین کند.

در جوامعی که دارای فرهنگ استبدادی هستند، حتی در صورتی که نیازهای زیستی و اقتصادی مردم برآورده شود، نیازهای آنان به مشارکت و دموکراسی که در حصار نامریی، ولی قدرتمند فرهنگ استبدادی محصورند، به راحتی و سادگی ظاهر و آشکار نمی‌شود. در این جوامع پس از تأمین نیازهای اولیه زیستی و اقتصادی و همراه آن افزایش

آگاهی مردم و مبارزه فرهنگی با سنت‌های استبدادی، همچنین با آموزش و پرورش و تربیت نسل جوان، زمینه‌های لازم برای علاقمندی و اعتقاد عمیق به مشارکت سازمانی و دموکراسی فراهم خواهد شد.

□ در حال حاضر بیش از  
چهل کشور جهان از سیستم  
مدیریتی مشارکتی بهره‌منی‌گرفتند  
و نخستین کشور شاخص و موفق  
در این سیستم کشور ژاپن بوده  
است.

«مشارکت بیشتر به معنای آزادی  
بیشتر است»

برخلاف تصور، کارکنان در مشارکت سازمانی باید محدودیت‌های بسیاری را طبق ضوابط و معیارهای قانونی رعایت کنند و عدول از این ضوابط پذیرفته نبوده، موجب هرج و مرج سازمان می‌گردد.

شرط مشارکت و دموکراسی سازمانی محدود بودن آزادی مسئولان و کارکنان است. در سازمانهای غیرمشارکت‌آمیز، به علت عدم طرح باز مسائل و کشف نشدن انحرافها و فسادهای احتمالی، همچنین به دلیل عدم ارزیابی عملکرد مسئولان و کارکنان و عدم پاسخگویی مسئولان در مقابل جمع، اعمال و اقدامات خارج از محدوده قانون و مقررات بیشتر صورت

می‌گیرد. حتی کارکنان عادی چون می‌دانند که ضوابط و مقررات نقض می‌گردد، برای مقررات قداستی قایل نشده، هر جا بتوانند ممکن است ضوابط قانونی را نقض کرده و سوءاستفاده کنند. در صورتی که در سازمانی که با مشارکت مسئولان و کارکنان اداره می‌شود مسائل، کاستی‌ها، اشتباهات و انحرافات به طور منظم طرح و مورد انتقاد و اصلاح قرار می‌گیرد و سازمان به سوی خیر و صلاح حرکت می‌کند.

#### دلایل عدم استقبال مدیران از مشارکت

یکی از موانع گسترش مشارکت در سازمانهای اجتماعی و اقتصادی ما وجود فرهنگ ریشه‌دار استبدادی و ضعف فرهنگ نظم و قانون است. در بسیاری از

موارد، مدیران از مشارکت کارکنان استقبال نکرده و با نگرانی با آن برخورد می‌کنند. مهمترین دلایلی که آنان برای مخالفت خود اظهار می‌دارند عبارت است از:

- ۱- مشارکت کارکنان باعث بی‌نظمی و هرج و مرج می‌شود.
- ۲- مشارکت کارکنان می‌تواند باعث اشتباهات بزرگی گردد.
- ۳- هنوز کارکنان و سازمانها آمادگی لازم را برای مشارکت ندارند.
- ۴- اظهار نظر مخالف کارکنان، بی‌حرمتی به اقتدار مدیر یا رئیس است.
- ۵- کارمند باید دستورات رئیس خود را بدون درنگ و مقاومت اجراء کند.
- ۶- مشارکت کارکنان به اعمال رابطه، هرج و مرج و بی‌حساب و کتاب بودن منتهی می‌گردد.

#### دلایل پذیرش مدیریت مشارکتی در سازمان

نیاز قرن بیست و یکم به مغزهای پرورش یافته، سرعت تحولات مستمر و نوآوری و رقابتهای شدید و خصمانه جهانی از جمله دلایل ضرورت نظام مدیریت مشارکتی می‌باشد.

اساس مدیریت مشارکتی بر ارزیابی پیشنهادها، کارشناسی پیشنهادها و اجرای پیشنهادها استوار است و اصول مهم آن پذیرش برابری ارزش انسانی همه افراد و تحول پذیر بودن و قابلیت بهتر شدن همه کس و همه چیز می‌باشد.

پذیرش این نظام در سازمان از طریق ایجاد اعتقاد در مدیران ارشد، استفاده از مشاورین با تجربه، تدوین آئین‌نامه مناسب سازمان و توجیه کلیه کارکنان با برگزاری همایش‌های آشنایی با نظام مدیریت مشارکتی فراهم می‌گردد.

#### منابع:

- ۱- تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم‌ها - انتشارات سمت.
- ۲- نظریه جدید سازمان مدیریت - مقدس و صادق‌پور.
- ۳- مدیریت منابع انسانی - دکتر ناصر میرسپاسی.
- ۴- مشارکت (در مدیریت و مالکیت) - محمدعلی طوسی.
- ۵- مقاله مشارکت منابع انسانی در مدیریت سازمان - دکتر محمدحسین بنی‌اسدی.
- ۶- مقاله مشارکت منابع انسانی در مدیریت سازمان - دکتر داود درونپور.
- ۷- مقاله آشنایی با مدیریت مشارکتی - مهندس محمدعلی ذاکر.