

# مدیریت مشارکتی مفاهیم، روشها و راهکارهای نو

نوشته: علی نیلی آرام

## چکیده

در این مقاله ابتدا فلسفه، مفهوم، اهداف و مزایای نظام مشارکت کارکنان همراه با ویژگیهای افراد و سازمانهای مشارکت جو و فرهنگ و ساختار مدیریت مشارکتی بررسی شده است. سپس شکلهای گوناگون مشارکت، از جمله مشورت با کارکنان، نظام پیشنهادها، مذاکره جمعی، گروههای کنترل کیفیت، حلقه های کیفیت و غیر آنها تشریح شده است. آن گاه الگوی نظام پیشنهادها به سان اولین قدم در نظام مشارکت طراحی و تبیین شده و مقایسه تطبیقی مدیریت مشارکتی در چند کشور نمونه انجام پذیرفته است؛ و در پایان، مشکلات اجرایی مدیریت مشارکتی همراه با راه حلهای آن ارائه شده است.

## مقدمه

اگر مدیریت مشارکتی را به سان رهیافتی جامع برای جلب مشارکت فردی و گروهی کارکنان در جهت حل مسائل شرکت 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، می توان 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 می شود، مشارکتی داوطلبانه، ارادی و آگاهانه خواهد بود که این مشارکت نوعی درگیری فکری و احساسی شخص در فعالیتی گروهی به حساب می آید این درگیری شخص را تشویق می کند که به تحقق هدفهای گروه کمک کند و در مسؤولیتها و پیامدهای آنها سهیم شود.

## فلسفه مشارکت

مشارکت از دیرباز یکی از ابزارهای مهم زندگی انسانها بوده است. کانون خانواده بر پایه مشارکت استوار و تأمین هدفهای آن از راه مشارکت آسانتر است.

ادیان الهی و مذاهب گوناگون، مشارکت را زمینه‌ای برای کوششهای عبادی و سیاسی پیروان خود می‌دانند و آن را به سان نوعی ابزار نیرومند اداری و سیاسی می‌پذیرند. در روابط انسانی دوران سازمانی نیز مشارکت وسیله بسیار مناسبی برای ایجاد انگیزش، افزایش کارایی کارکنان و تغییر وضع موجود است. (۱)

گذشته از آن چون مشارکت پدیده‌ای ذهنی است و باید به فرهنگ مردم راه بگشاید و جای بسیاری از قالبهای ذهنی و پیش‌داوریهای سنتی را بگیرد، راه رشد و گسترش آن چندان آسان و هموار نیست. (۲)

## مفهوم مشارکت

مشارکت به مفهوم یاری دادن یکدیگر در پدید آوردن و پشتیبانی کردن از چیزی است و ممکن است در دو اقدام جدا از هم اما همزمان پیوسته به هم رخ دهد: کارگردانی کارها و پدید آوردن و مالکیت فراورده‌ها.

مشارکت در مدیریت را می‌توان در شمار انگیزشهای بلندپایه انسان به شمار آورد. انسانی که در کارگردانی امور مشارکت جوید و اندیشه خود را در این راستا به کار گیرد، به راستی در راه بالندگی و شکوفایی منش خویش گام بر میدارد. (۳)

## اهداف مدیریت مشارکتی

مدیریت مشارکتی دو هدف عمده را دنبال می‌کند: نخست، ارج نهادن به ارزشهای انسانی و به یاری طلبیدن افرادی که به نوعی با شرکت در ارتباط اند. دوم، رسیدن به هدفهای از پیش تعیین شده به کمک همین افراد. این هدفها بر چند اصل اساسی استوار است:

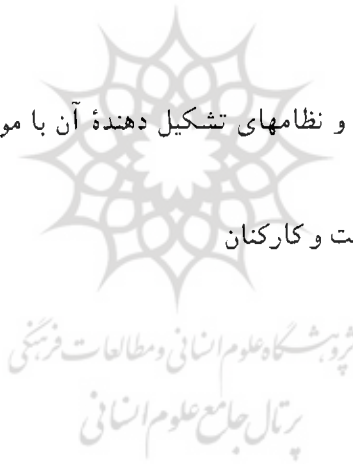
۱. هر فرد عضو سازمان جزئی از یک ماشین بزرگ به حساب نمی‌آید، بلکه انسانی برخوردار از

- قدرت تفکر، هوش و استعداد و تجربه های گرانقدر است که هر گاه زمینه ها و شرایط مساعد فراهم شود می تواند همه چیز را به نفع جامعه خود و سازمان خود تغییر دهد.
۲. هر کار لزوماً به بهترین و مفیدترین حالت ممکن انجام نمی شود و بی تردید می توان هر کار معین را به گونه ای بهتر انجام داد و بهبود مستمر در انجام کار<sup>(۴)</sup> به کمک اعضای مجموعه درگیر و کسانی که با آنان مرتبط اند انجام می گیرد.
۳. مشارکت کارکنان کمک می کند تا مدیریت از بسیاری کارهای جزئی آسوده شود و به کارهای اساسی بپردازد.
- برای دستیابی به اهداف مدیریت مشارکتی باید از نظامهای فرعی مدیریت مشارکتی و نظامهای اجرایی آن از جمله نظام اسلوبمند و خودکار پیشنهادها و نیز گردش کار از پیش تعیین شده کمک گرفت.<sup>(۵)</sup>

### مزایای مدیریت مشارکتی

چنانچه اجرای مدیریت مشارکتی و نظامهای تشکیل دهنده آن با موفقیت همراه باشد، از این مزایا و پیامدها برخوردار خواهد بود.

۱. بهبود روابط انسانی بین مدیریت و کارکنان
۲. تقویت انگیزش در کارکنان
۳. بهبود گردش کار شرکت
۴. بروز خلاقیت و نوآوری
۵. کاهش ضایعات
۶. تقلیل هزینه های تولید کالا و خدمات
۷. کاهش عملیات اداری و گرفتاریهای ناشی از دیوانسالاری
۸. افزایش رضایت مشتری و به دست آوردن سهم بیشتر در بازار
۹. افزایش احساس تعلق سازمانی در کارکنان و همسوسدن هدفهای آنان با هدفهای سازمان<sup>(۶)</sup>



## 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:

۱. سلامت روانی و ادراکی: توانایی ایجاد اندیشه های بسیار با سرعت زیاد و ارائه آنها به افراد فرادست؛
۲. ابتکار: توانایی ایجاد و ارائه پیشنهادهاى جدید؛
۳. استقلال رأی و قدرت داوری: متفاوت بودن از همکاران در ارائه دیدگاهها و اندیشه های نو (۷)؛
۴. مسؤلیت پذیری: افراد مشارکت جو نسبت به انجام امور و تأمین هدفهای سازمان مسؤلیت 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 سازمانهای مشارکت جو بر این اعتقادند که دانش در سطح سازمانشان به وفور پراکنده است و خود به راحتی می توانند اندیشه ها و دیدگاههای 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 سازمانهای 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 سازمانها 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. (۸)

## فرهنگ مدیریت مشارکتی

گسترش فرهنگ مدیریت مشارکتی، به سان رویکردی نو و جامع به کل مجموعه، بخشی از هدفهای بلند مدت مدیریت است که نظامهای اجرایی آن را با توجه به شرایط خاص شرکت طراحی و به مورد اجرا می گذارند و با جابه جایی فرد یا بروز اتفاقی معین متوقف نمی شود.

یکی از عوامل اصلی و مؤثر در اجرای مدیریت مشارکتی، صداقت مدیریت است. کارکنان شرکت باید از صداقت مدیریت اطمینان کامل داشته باشند و به خوبی از دلایل آن آگاه باشند. در این صورت است که بسیاری از تنگناهایی که ممکن است سر راه اجرای مدیریت مشارکتی ایجاد شود، برطرف خواهد شد.

مدیریت مشارکتی در همه شرکتهای تولیدی و خدماتی، چه بزرگ و چه کوچک، قابل اجراست و همه کسانی که با شرکت رابطه دارند می توانند تحت پوشش آن قرار گیرند.

## ساختار مدیریت مشارکتی

از ویژگیهای سازمان مشارکت جو، ساختار متغیر یا تعاملی است. در فعالیتهای از پیش برنامه ریزی شده مناسبترین ساختار، ساختار سنتی و مکانیکی است، اما در شرایط مشارکتی ساختار پویا و عضوی راهگشا تر است و نظام کنترلی، کمتر برقرار می شود. در چنین شرایطی افراد از

آزادی عمل بیشتری برخوردارند. بنابراین، یکی از شرایط سازمان مشارکت جو برخورداری از ساختار تعاملی و متغیر است. به طور خلاصه، باید در سازمان مشارکت جو، تعادل و موازنه برقرار باشد، زیرا اعضای چنین سازمانی نه سازمان خویش را آشفته و پرهرج و مرج می‌خواهند که افراد آن به هر کاری دست بزنند و نه اینکه می‌خواهند کنترل مستقیم به گونه‌ای باشد که هیچ‌گونه جرعه‌ذهنی متبلور نشود.

ویژگی بعدی، انعطاف‌پذیری واحدهای مشارکت جو در سازمان است. این واحدها باید از ساختاری عضوی برخوردار باشد. در ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر تحول‌گرا تبادل اطلاعات به راحتی انجام می‌شود و افراد در فرایند تصمیم‌سازی مشارکت دارند.

## انواع گوناگون مشارکت

انواع گوناگون مشارکت را، صرف‌نظر از بیان جزئیات و ویژگی‌های مربوط به هر یک، می‌توان تحت عناوین در پی آمده رده‌بندی کرد. اما، در ضمن فرایند مشارکت ممکن است از حالت‌هایی همچون صعودی یا نزولی، مستقیم یا غیر مستقیم، رسمی یا غیر رسمی، کوتاه مدت یا بلند مدت، انفعالی یا فعال برخوردار باشد:

- مشارکت از طریق مشورت با کارکنان.

- نظام پیشنهادها.

- مذاکره جمعی.

- شوراها و کمیته‌های کاری مشاوره‌ای.

- گروه‌های کنترل کیفیت.

- حلقه‌های کیفیت.

- سیستم خودگرا.

- مالکیت کارکنان.

- مشارکت از طریق نمایندگان.

- دموکراسی صنعتی.

## نظام پیشنهادها (۱۰)

نظام پیشنهادها یکی از متداولترین و موفقترین نظامهایی است که در چند دهه اخیر به کار گرفته شده است. روش کار این نظام به طور خلاصه این است که همه کارکنان از طریق دادن پیشنهادهای گوناگون به همفکری و مشارکت با مدیریت و مسؤلان سازمان می پردازند؛ تأثیر آن نیز در کاهش ضایعات، افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها و ... چشمگیر بوده است. مرحله بعدی این نظام، ارزیابی پیشنهادهاست که در مجموع یکی از دو نتیجه در پی آمده از آن حاصل می شود:

ا. قبول پیشنهاد و اجرای آن و اعطای جایزه به پیشنهاد دهنده.

ب. رد پیشنهاد و ارائه دلایل قانع کننده این تصمیم به پیشنهاد دهنده.

برای ارزیابی می توان از رؤسا و مسؤلان واحدها و یا سایر کارشناسان سازمان کمک گرفت. ارزیابی را باید در مدت زمانی معین انجام داد و نتایج آن را اعلام کرد.

در این زمینه ابتدا نظام پیشنهادها در مجموعه داخلی شرکت و به سان نظام پیشنهادهای کارکنان به اجرا گذاشته می شود. پس از کسب موفقیت‌های لازم این نظام به صورت جامع و فراگیر اعمال می شود و همه بخشهای مرتبط با شرکت را در بر می گیرد؛ یعنی، به کمک نظام پیشنهادها، ارتباط متقابل و نزدیکی میان مشتریان برونی کارکنان شرکت و تأمین کنندگان مواد و ملزومات با مدیریت شرکت ایجاد می شود و کل این مجموعه در فرایند بهسازی مستمر درگیر می شود. بنابراین، برای دستیابی به هدفهای مدیریتی مشارکتی چند هدف عینی را باید پی گرفت. اهدافی چون مشتری گرایی، کارمندگرایی، و عرضه کننده گرایی.

زمینه مشارکت کارکنان در ارائه پیشنهادها باید به گونه ای باشد که آنها بتوانند در همه شاخه هایی که به نوعی با هدفهای شرکت مرتبط است مشارکت جویند و پیشنهادهای خود را ارائه دهند. شایان یادآوری است که هر نظام موفق مشارکت جو باید به گونه ای برنامه ریزی شود که کارکنان سازمان درگیر در آن در هر سطح بتوانند بدون توجه به میزان سواد یا منصب سازمانی خود در کارها مشارکت داشته باشند. (۱۱)

## 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 فعالیتها از مرحله آموزش و دریافت فرمهای پیشنهاد تا اعلام نتایج نهایی و اجرا، بدون وجود مانع سپری شود. نظام موفق پیشنهادها از ویژگیهای در پی آمده برخوردار است:

- شرکت فعال همه کارکنان در ارائه پیشنهادها.
- آسانی ارائه پیشنهادها با توزیع برگهای مخصوص و ارزیابی آنها.
- سوق دادن پیشنهادهای ارائه شده به سمت ارائه پیشنهادهای گروهی.
- جلب مشارکت پیشنهاددهندگان در اجرای پیشنهادها و جلب همکاری همه رده های شغلی شرکت. (۱۲)

## ساختار نظام پیشنهادها (الگوی پیشنهادی در نظام اداری ایران)

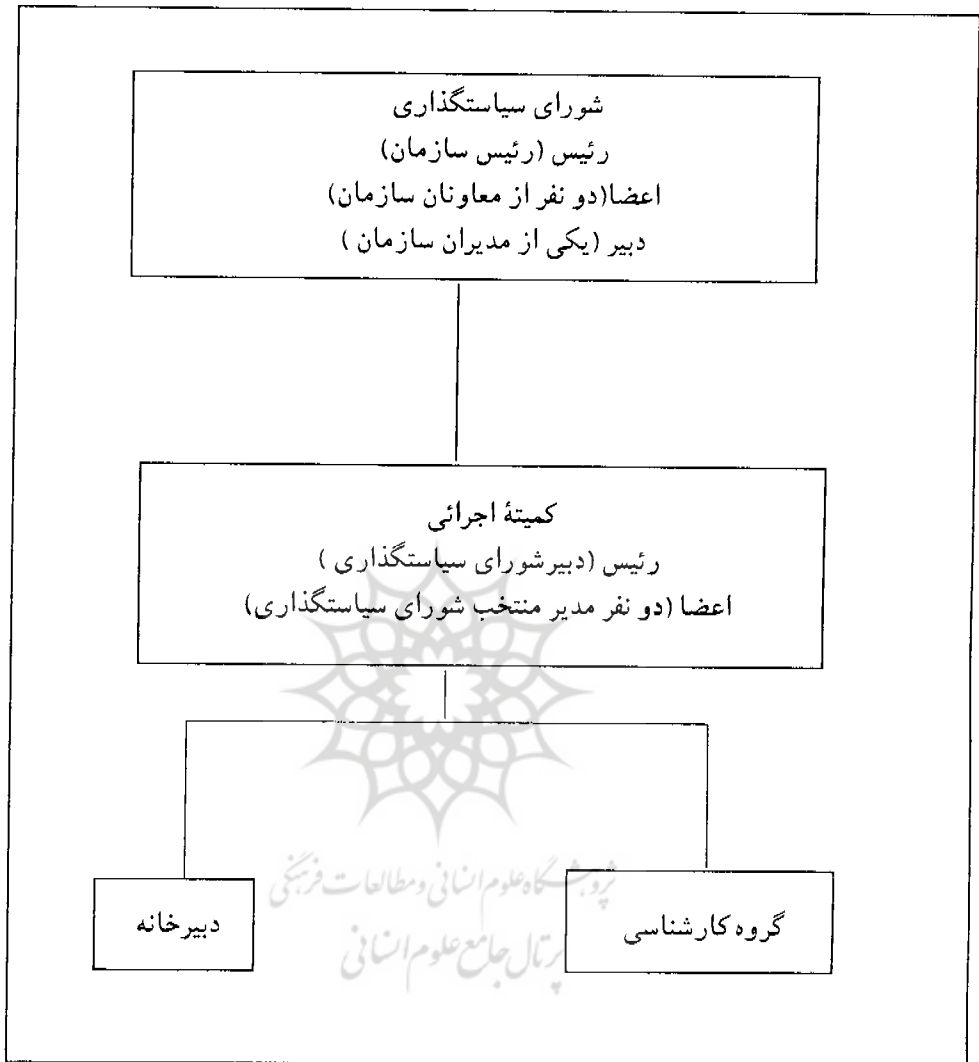
### واحدهای درگیر در مسائل مربوط به نظام پیشنهادها

۱. شورای سیاستگذاری: این شورا متشکل از رئیس سازمان و دو نفر از مقامات عالی پس از او و همچنین دبیر شورا است. وظیفه این شورا تهیه، تنظیم، و تصویب مأموریتها، هدفها و استراتژیهای نظام پیشنهادها و سایر برنامه های مشارکت و نظارت بر حسن اجرای آن است.

۲. کمیته اجرایی: این کمیته متشکل از دبیر اجرایی و دو نفر از مدیران منتخب شورای سیاستگذاری است. رئیس کمیته همان دبیر شورای سیاستگذاری است که نقش حلقه ارتباط میان شورای سیاستگذاری و کمیته اجرایی را ایفا می کند و از میان مدیران واحدهای ستادی که در زمینه نظامها، روشها، تشکیلات و برنامه ریزی فعالیت می کنند انتخاب می شود.

رئیس کمیته اجرایی، در مواقع مقتضی جهت بررسی دیدگاهها و پیشنهادهای کارکنان، موظف به تشکیل گروههای کارشناسی است. ضمناً کلیه عملیات اجرایی به عهده دبیرخانه کمیته اجرایی است. (۱۳)





منبع: دکتر اصغر مشبکی، «جایگاه نظام مشارکت در بهره‌وری سازمانی»، (فصلنامه مدیریت دولتی شماره ۳۹، بهار ۱۳۷۷)، ص ۲۱

# مقایسه تطبیقی مدیریت مشارکتی در چند کشور

## ۱. روشهای مشارکت کارکنان در ژاپن

در حال حاضر، استفاده از روشهای مشارکت کارکنان در مؤسسه های ژاپنی، با جدیت و قابلیت گسترش هر چه بیشتر، رواج دارد. ولی بیشترین میزان مشارکت کارکنان ژاپنی در کارها مربوط به نظام پیشنهادهاست.

این شیوه، بعد از جنگ جهانی دوم در کارخانه های ژاپن، برای جلب مشارکت کارکنان در جهت بهبود تولید کارخانه ها به کار گرفته شد و روز به روز دامنه دارتر شد و گسترش بیشتری پیدا کرد. بررسی ای دقیق و رسمی که در ۴۵۳ شرکت برجسته ژاپن در سال ۱۹۸۰ انجام گرفت، نشان داد که ۲۳/۵ میلیون پیشنهاد از کارکنان این کارخانه ها دریافت شده که حدود دو سوم آنها قابل اجرا، مفید و سازنده بوده است. برای خارجیانی که از ژاپن دیدن می کنند، چنین ارقامی حیرت انگیز و باورنکردنی به نظر می رسد. اما واقعیت ملموس و محسوس نمایان در ژاپن، هرگونه حیرت و ناباوری را بر طرف می کند.

البته در آمریکا نیز نوعی نظام پیشنهادهای همانند ژاپن به کار می رود. اما اولاً گستره چندانى را در بر نمی گیرد. و ثانياً میانگین پیشنهادهای دریافتی از هر کارگر آمریکایی در مقایسه با هر کارگر ژاپنی، رقم ناچیزی را نشان می دهد. ۱۰۴

وانگهی در آمریکا معمولاً برای ترغیب کارکنان لازم است که تشویقها حتماً مادی باشد و پاداشها نیز در ارقام کلان پرداخت شود. همین امر نیز از جمله عوامل بازدارنده و دشواریهای اجرایی سیستم، به صورت گسترده و کارساز آن، است. جدول در پی آمده نشان دهنده اعداد و ارقام مربوط به همین واقعیت است. (۱۴)

جدول ۱. مقایسه نظام پیشنهادها در امریکا و ژاپن در سال ۱۹۷۹\*

ژاپن	امریکا	ویژگی
۵۴/۲ درصد	۱۴ درصد	درصد مشارکت
۴/۷۳ درصد	۱۵ درصد	پیشنهاد های هر فرد
۶۰/۷ درصد	۲۴ درصد	پیشنهاد های قبول شده
۸۵۲ ین	۳۰۵۳۰ ین	جایزه هر پیشنهاد
۳۰۰۰۰۰ ین	۱۷۲۵۰۰۰۰ ین	بیشترین جایزه برای پیشنهاد تعیین
۱۵۸۲۳ ین	۲۳۹۵۹۵ ین	اثر اقتصادی هر پیشنهاد

\* طبق آخرین آمار مؤسسه بهره‌وری ژاپن در سال ۱۹۸۹، بیش از ۵۰ میلیون پیشنهاد از ۶۲۰ مؤسسه صنعتی، دولتی و خدماتی دریافت شده است.

۲. مدیریت مشارکتی در کشور آلمان (۱۵)

دمکراسی صنعتی در آلمان شکل خاص دارد که آن را از کشورهای اروپایی دیگر متمایز می‌کند. چگونگی مشارکت کارکنان و کارگران در امور کارخانه‌ها و شرکتها و سهم بودن آنان در تصمیم‌گیریها، نوعی مدیریت همکارانه و مشارکتی را ایجاد کرده است.

ساختار مدیریت مشارکتی در آلمان شامل چهار بخش اساسی است:

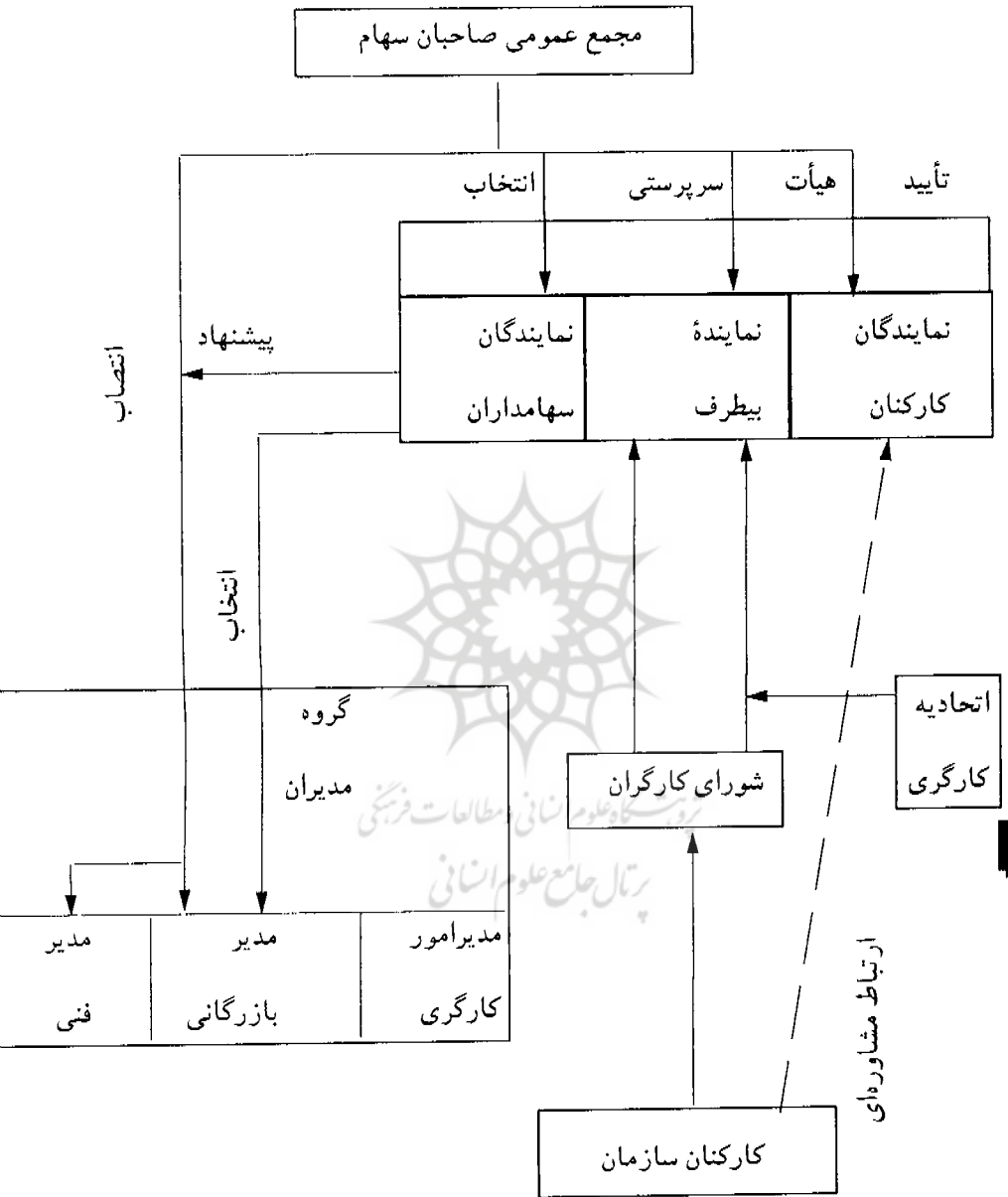
۱. شورای کارگری

ب. هیأت سرپرستی

پ. گروه مدیران

ت. مجمع عمومی صاحبان سهام.

این ساختار در نمودار صفحه بعد نشان داده شده است.



نمودار ۲. طرح شمالی نظام مدیریت مشارکتی در آلمان  
(الگوی مورد استفاده در صنایع فولاد و زغال سنگ)

## آ. شورای کارگری (۱۶)

شورای کارگری مرکب از نمایندگان کارکنان مؤسسه است. وظیفه های مربوط به حقوق و دستمزد، ساعت‌های کار و استراحت و شرایط کار در زمره وظیفه هایی است که شورای کارگری به جای اتحادیه ها آنها را عهده دار شده است. شورای کارگری در انتخاب نمایندگانی برای هیأت سرپرستی همکاری می کند. شورای کارگری در انتخاب نماینده ای بیطرف نیز با مجمع عمومی صاحبان سهام همکاری می کند.

## ب. هیأت سرپرستی (۱۷)

هیأت سرپرستی متشکل از نمایندگان شورای کارگری، نمایندگان صاحبان سهام و نماینده ای بیطرف است که منتخب سهامداران و شورای کارگری است. هیأت سرپرستی در مورد پیشنهاد انتخاب اعضای گروه مدیران نقش فعالی دارد و علی الخصوص در مورد انتخاب مدیر امور کارگری مستقیماً دخالت می کند و وظیفه اصلی این هیأت کنترل و بازنگری همه فعالیتها و عملیات مؤسسه و تصمیمهایی است که گروه مدیران گرفته اند.

## پ. گروه مدیران (۱۸)

در اکثر موارد گروه مدیران شامل مدیر فنی، مدیر بازرگانی و مدیر امور کارگری است. گروه مدیران مسؤول رسمی اداره امور مؤسسه است. مدیر امور کارگری عضو مؤثری در زمینه اعمال دیدگاههای شورای کارگری و هیأت سرپرستی در امور اجرایی مؤسسه است.

## ت. مجمع عمومی صاحبان سهام

این مجمع عمومی، بالاترین مرجع تصمیم گیری در سازمان است و کار سیاستگذاری و تعیین خط مشی در مؤسسه را به عهده دارد. مجمع عمومی صاحبان سهام نشستهای منظمی برگزار می کند که در آنها گزارشهای بخشهای مختلف مطرح می شود و نظارت عالی مجمع از طریق این نشستها و نظام گزارشدهی اعمال می شود. مجمع عمومی نمایندگان در هیأت سرپرستی انتخاب می کند که بیانگر دیدگاههای اعضای آن در هیأت نامبرده اند.

## دشواریهای اجرایی فراراه مدیریت مشارکتی

مسئولان اجرایی مدیریت مشارکتی با تنگناهایی روبه رویند که لازم است از پیش خود را برای برطرف کردن آنها آماده کنند. برخی از این تنگناها را می توان بدین سان بر شمرد:

۱. کافی نبودن شناخت مسئولان از فلسفه و هدفهای مدیریت مشارکتی.

۲. کافی نبودن آموزش همه کارکنان سازمان قبل از پیاده کردن نظام و در جریان آن.
۳. ثابت نبودن مدیران ارشد.
۴. ناباوری کارکنان از مدیریت مشارکتی و نظامهای اجرایی آن.
۵. نبود همکاری لازم بین مدیران میانی.
۶. توقعات صرفاً مالی از اجرای مدیریت مشارکتی.
۷. وجود جو بی اطمینانی و نبود تأمین شغلی در میان کارکنان.
۸. ضعف فعالیتهای تحقیقاتی.
۹. ناباوری متقابل در این مورد که مشارکت مسیری دو سویه است.

## راه حل ها

دستورالعملهای در پی آمده را به سازمانهایی که علاقه مند به مشارکت کارکنان در کارها هستند پیشنهاد می کنم :

۱. دخالت دادن کارکنان در فرایند تصمیم گیری .
۲. مجهز کردن کارکنان به دانش و مهارتهای مورد نیاز.
۳. تعیین میزان اختیارات و دخالت کارکنان بر اساس مأموریت سازمان.
۴. ایجاد هدفهای فردی و سازمانی .
۵. متمرکز کردن توجه همگان به مشارکت در بهسازی مداوم.
۶. بیان کردن اثربخشی مشارکت کارکنان در نیل به هدفهای سازمان .
۷. به وجود آوردن مدیریت پایین به بالا، یعنی اینکه نباید صرفاً دستورالعملها و بخشنامه ها را به صورت تحمیلی و از بالا برای کارکنان سازمان صادر کرد، بلکه هر گونه تغییر و تحول در حیات سازمان باید با توجه به دیدگاههای کارکنان در هر سطح شروع شود.

## نتیجه گیری

با مشارکت دادن کارکنان در امور سازمانی می توان نتایج و پیامدهای همه جانبه ای را برای سازمان و کارکنان آن فراهم آورد. در نظام مشارکت سازمانی، مدیران و کارکنان به تبادل نظر با یکدیگر می پردازند و همین امر منجر به ایجاد محیطی دوستانه و توأم با اعتماد و اطمینان متقابل در سازمان می شود. کارکنان با مشارکت در کارها، خود را در سود و زیان سازمان سهیم می سازند و همه تلاش خود را با کمک مدیران جهت افزایش کارایی و اثربخشی سازمانی به کار می گیرند. در نظام مشارکت سازمانی، مدیران برای رسیدن به هدفهایشان با راه حلهای پیشنهادی بسیاری از سوی کارکنان مواجه می شوند که پس از ارزیابی آنها می توانند بهترین راه حل ممکن را

انتخاب کنند. باید توجه داشت که در شیوه های مشارکتی، راه حل های پیشنهادی کارکنان اجرا شود و تشویق مالی و معنوی مناسب از پیشنهاد دهندگان به عمل آید. نکته مهم در به کارگیری شیوه های مشارکتی توجه به موانع و دشواری های فراروی مدیران در سازمانهاست، زیرا با کسب آگاهی در زمینه های اجرایی و درک صحیح موانع، بهتر می توان به رویارویی با آنها پرداخت. ضمناً باید زمینه های لازم اقتصادی، فرهنگی، سیاسی، ساختاری و ... را برای اجرای موفقیت آمیز این نظام فراهم کرد تا اجرای آن با وقفه و بحران مواجه نشود.

## یادداشتها و مراجع

۱. دکتر اصغر مشبکی، جایگاه نظام مشارکت در بهره وری سازمانی، (فصلنامه مدیریت دولتی - شماره ۳۹، ص ۱۴).
۲. روزنامه همشهری، سال ششم، شماره ۱۴۹۱، چهارشنبه ۶ اسفند، ص ۶
۳. منبع شماره ۲، ص ۶

### 4. Continuous Improvement

۵. «سینار نظام مشارکت و سیستم پیشنهادها - چرا و چگونه؟»، (ماهنامه تدبیر، شماره ۷۶، شهریور ۱۳۷۶، ص ۷۹).
۶. منبع شماره ۵، ص ۷۶
۷. علی نیلی آرام، خلاقیت و نوآوری در سازمان (ماهنامه تدبیر، شماره ۸۵، شهریور ماه ۱۳۷۷ ص ۳۱).
۸. منبع شماره ۷، ص ۳۱
۹. حفظ اله سلطان محمدی، بهره وری و سبک های گوناگون مدیریتی: مورد مدیریت مشارکتی، (مجموعه مقالات سینار بهره وری نیروی انسانی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ص ۴۴۱).

### 10. Suggestion System

۱۱. منبع شماره ۵، ص ۸۱
۱۲. منبع شماره ۵، ص ۷۹
۱۳. دکتر اصغر مشبکی، جایگاه نظام مشارکت در بهره وری سازمانی، (فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۳۹، بهار ۱۳۷۷، ص ۲۰)
- برای مطالعه بیشتر درباره جریان کار نظام پیشنهادها به این منبع مراجعه کنید.
۱۴. نوروز درداری، مدیریت ژاپنی (مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، چاپ سوم، ۱۳۷۵، ص ۸۲ - ۸۴).
۱۵. دکتر سید مهدی الوانی، مدیریت عمومی، (نشرنی، چاپ پنجم، ۱۳۷۷، ص ۲۶۵ - ۲۶۹).

### 16. Betriebsrat

### 17. Aufsichtsrat

### 18. Vorstand