

مشارکت در مدیریت و فرآیند آموزش از نظریه تا عمل

بخش یکم

مهدی اسحاقیان (*)

چکیده:

مدیریت از نظر تاریخی سه مرحله انقلابی را پشت سر گذاشته است که مرحله سوم آن را مشارکت در مدیریت می‌نامند. فلسفه‌ی مشارکت بر پذیرش بلوغ فکری انسان استوار است و این که زیردستان بار دوش مدیر نیستند، بلکه یار کوشش و همکار او می‌باشند. به همین دلیل مشارکت را تبدیل فرآیند ارتباط یک سویه به چند سویه توصیف کرده‌اند. مشارکت در مدیریت با افزایش انتظارات کارکنان، تزلزل ساختار متمرکز اداری و ... همراه است، بنابراین مدیران باید به پیش‌نیازهای مشارکت توجه کنند.

نظریه‌پردازان مدیریت بر بظریه‌پردازی در مشارکت همواره تأکید می‌کرده‌اند و به همین دلیل می‌توان در اکثر نظریات مدیریتی مبانی مشارکت را جستجو نمود. به‌ویژه در نظریه *TQM* از ارکان اساسی مدیریت، تشکل گروه‌های کیفیت می‌باشد. در این نظریه برای افزایش مشارکت کارکنان شیوه‌هایی ابداع شده است که از آن جمله استفاده از روش دلفی، روش شش کلمه‌ای و روش طوفان مغزی می‌باشد.

در فرآیند آموزش نیز شیوه‌هایی جهت افزایش مشارکت دانش‌آموزان ابداع شده است که در نظریه‌ی الگوهای تدریس تحت عنوان خانواده‌ی اجتماعی نام‌گذاری شده‌اند که از آن جمله می‌توان از الگوهای یاران در یادگیری، ایفای نقش و الگوهای همیاری نام برد. هدف این الگوها افزایش اثر تعاملی فراگیران جهت یادگیری بهتر از طریق مشارکت در تدریس می‌باشد.

کلید واژه‌ها

مشارکت، مدیریت مشارکتی، مدیریت کیفیت، روش دلفی، روش طوفان مغزی، الگوهای تدریس

مقدمه

متخصصین مدیریت، سه دوره‌ی انقلاب در مدیریت مطرح می‌کنند. انقلاب اول به‌وجود آمدن سلسله مراتب اداری، انقلاب دوم جدا شدن مدیریت از مالکیت و تخصصی شدن مدیریت و انقلاب سوم مشارکت در مدیریت است (لی پرستون و جیمز پرت، ترجمه محمد علی طوسی، ۱۳۷۲).

این مقاله مروری است اجمالی بر انقلاب سوم مدیریت که در آن ابتدا تاریخچه‌ای از مشارکت در سیاست مالکیت و مدیریت مطرح شده، سپس به بحث اصلی در این زمینه پرداخته می‌شود.

در بحث اصلی ابتدا به فلسفه‌ی مشارکت اشاره کرده سپس مدیریت مشارکتی را تعریف و پس از بیان اهداف و پی‌آمدها چهار دیدگاه نظری مدیریتی را با دید مشارکتی مورد بررسی قرار داده با ذکر پیش‌نیازها، موانع و ابعاد مشارکت و اشاره‌ای به روش و آثار مشارکت مقاله را به پایان می‌رساند.

تاریخچه‌ی مشارکت

مشارکت در سیاست، مالکیت، مدیریت

الف - مشارکت در سیاست: اندیشه مشارکت از دیر باز در بخش حکومت و سیاست مطرح بوده است. مبانی این اندیشه را می‌توان در دیدگاه فلاسفه یونانی در عهد افلاطون و ارسطو جستجو کرد. مشارکت مردم در تعیین سرنوشت سیاسی خود که از آن به‌عنوان دموکراسی در حکومت یاد می‌کنند، ضد اندیشه‌ی حاکمیت یک فرد بر سرنوشت جامعه است. در اندیشه‌ی حاکمیت مشارکتی، حاکمان نه مخدوم مردم بلکه خادم آن‌ها می‌باشند. امام خمینی (ره) در این رابطه به‌مسئولان (*)- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه اصفهان. نویسنده از استاد بزرگوار جناب آقای دکتر قربان علی سلیمی به دلیل ویراستاری علمی این مقاله تشکر و قدردانی می‌نماید.

می‌فرمایند: «خودتان را خدمتگذار بدانید، به‌بندگان خدا بزرگی نفرشید» (اخلاق کارگزاران، ۱۳۷۲، ص ۲۷۰)

در اندیشه‌ی سیاسی معاصر، مشارکت یک حق فردی و یک ضرورت اجتماعی است. زیرا امروزه نظریه‌ی استقلال (جدایی) منافع جوامع و کشورها به‌دلیل گسترش سیستم‌های ارتباطی و اطلاع‌رسانی، جای خود را به نظریه‌ی ارتباط منافع و حتی سرنوشت کشورها داده است و در این دیدگاه توجه به‌اصل مشارکت اجتناب‌ناپذیر است. گرچه وجود اختلاف عقاید و آرمان‌ها و تفاوت میان ارزش‌ها، رسیدن به‌جَو مشارکت را در سطح جهان با مشکل مواجه می‌کند.

ب - مشارکت در مالکیت: پس از جنگ جهانی دوم اندیشه‌ی مشارکت در کشورهای شکست خورده در جنگ به‌منظور استفاده از سرمایه‌های ملی برای جبران خسارات وارد شده در اثر جنگ و سرعت بخشیدن به‌روند توسعه‌ی اقتصادی مطرح شد. سهامی کردن شرکت‌ها و کارخانه‌ها، تشکیل بازار بورس اوراق بهادار، انتشار اوراق مشارکت از طرف دولت و سازمان‌های وابسته به‌آن و ... شیوه‌هایی است که در کشورهای مختلف از جمله کشور جمهوری اسلامی ایران از آن برای جلب مشارکت مردم استفاده می‌شود.

ج - مشارکت در مدیریت (مدیریت مشارکتی): اندیشه‌ی مشارکت در مدیریت به‌منظور دستیابی هر چه سریع‌تر و بهتر به‌اهداف سازمان، پدیده‌ای است که از بدو ظهور اندیشه‌ی مدیریت علمی یعنی اوایل قرن بیستم شکل گرفته است. فردریک وینسلو تیلور^(۱) با طرح مفهوم «دو جانبه بودن منافع» در مدیریت علمی بر این باور است که رعایت عدالت در تقسیم پاداش‌ها بین کارکنان باعث می‌شود کارکنان احساس کنند که با مدیریت سازمان دارای اشتراک منافع می‌باشند. هم‌چنین مکتب روابط انسانی بر این باور است که بهترین راه کسب اثربخشی سازمانی، مشارکت در مدیریت می‌باشد. لیکن در پشت همه‌ی این نظریه‌های مدیریتی منافع صاحبان سرمایه نهفته است. در این زمینه حتی جدیدترین نظریه‌های مدیریتی یعنی مدیریت کیفیت جامع (TQM) نیز که طراح اصل رهبری گروهی است از این قاعده مستثنی نیست. بنابراین مشارکت تا جایی معنی می‌دهد که زیردستان به‌خط قرمز مدیران نزدیک نشوند.

اینک پس از بررسی اجمالی تاریخچه‌ی مشارکت به‌بحث تفصیلی پیرامون مدیریت مشارکتی می‌پردازیم.

۱ - فلسفه مشارکت در مدیریت مشارکتی: فلسفه مشارکت ریشه در نوع نگرشی دارد که مدیران و مدیریت نسبت به‌انسان دارند. اگر انسان

موجودی مسؤلیت‌گرنیز، دارای خلاقیت کم و نیازمند هدایت شدن تلقی شود، جایی برای مشارکت و مدیریت مشارکتی باقی نمی‌ماند، ولی اگر انسان موجودی مسؤلیت‌پذیر و خود کنترل تلقی شود که از انجام کار و پذیرش مسؤلیت لذت می‌برد و در یک کلام باور بلوغ فکری انسان‌ها، باعث می‌شود که بپذیریم فرد در سازمان بار دوش دیگران نیست، بلکه یار و همکار کوشش آنان است. در چنین جَوی است که مدیریت مشارکتی متولد می‌شود. امام علی (ع) در این مورد می‌فرماید: و هیچ‌کس هر چند در حق پایگاهی عظیم داشته و در دین فضلش از همه بیشتر باشد، نیست که از کمک دیگران برای ادای حقی که خدا بر عهده‌ی او نهاده بی‌نیاز باشد و هیچ‌کس هر چند دیگران او را کوچک شمارند و در او به‌چشم خواری نگرند، نیست که نتواند در این امر کمکی کند یا نتوان به‌او کمکی کرد (نهج البلاغه فیض‌الاسلام، خطبه ۲۰۷).

۲ - تعریف مدیریت مشارکتی: مدیریت مشارکتی دارای تعریف‌های گوناگونی است. تأکید همه‌ی تعریف‌ها بر این است که مدیریت مشارکتی یک فرآورده نیست بلکه یک فرآیند است که بر تغییر الگوی ارتباطی در درون سازمان‌های متمرکز تأکید می‌کند. «مشارکت فراگرد دگرگونه شدن پیوندهای یک‌سویه به‌چند سویه در سازمان و مدیریت می‌باشد» (طوسی، ۱۳۷۲).

اگر بخواهیم برای مدیریت مشارکتی تعریفی جامع و کوتاه ارائه دهیم می‌توان مدیریت مشارکتی را مردم سالاری سازمانی تعریف کرد. «مشارکت درگیری فکری و احساسی یک شخص در یک وضعیت گروهی که این درگیری شخص را تشویق می‌کند تا به هدف‌های گروهی کمک کند و در مسؤلیت آن‌ها نیز سهیم شود.» (نشریه مرکز تحقیقات و خدمات خودکفایی ایران، ۱۳۶۷)

۳ - اهداف مدیریت مشارکتی: در زیر برخی از اهداف مدیریت مشارکتی در سازمان‌ها، که از متون مختلف گرفته شده است معرفی می‌شود. این اهداف عبارتند از:

- تلفیق و ترکیب هدف‌های فردی (انگیزه‌ها) و هدف‌های سازمانی (نقش‌ها)

- پرکردن شکاف بین منافع افراد و سازمان و رسیدن به رضایت شغلی

- کاهش تعارضات درون سازمان و پرهیز از خستگی کردن کار یکدیگر

- پرورش خلاقیت و ابتکار در محیط کار جهت دست‌یابی به راه

- نزدیک کردن فرد به سازمان (جامعه‌پذیری بروکراتیک)

۴ - پی‌آمدهای مدیریت مشارکتی: اجرای مدیریت مشارکتی در سازمان دارای پیامدهایی است که مدیریت باید با آگاهی کافی از این پیامدها به استقرار آن پردازد. وجود این پی‌آمدها باعث شده است که برخی به جرگه مخالفان مدیریت مشارکتی پیوندند. در زیر بعضی از این پیامدها فهرست‌گونه مطرح می‌شود.

- افزایش سطح انتظارات و مطالبات کارکنان

- افزایش هزینه‌های مربوط به حقوق و دستمزد

- افزایش وقت تلف شده برای رسیدن به جمع‌بندی‌های نهایی در

تصمیم‌گیری

- تزلزل در ساختار متمرکز اداری

- تزلزل در اقتدار مدیران میانی

- انتقاد از اختیارات مدیریتی سطوح عالی

- از دست رفتن آزادی عمل مدیران وظیفه‌مدار

- تزلزل در بروکراسی اداری

۵ - مشارکت و نظریه‌های مدیریتی: اکنون مشارکت را در زمینه‌های مختلف نظریه‌های مدیریتی مورد بحث قرار می‌دهیم. در بسیاری از مباحث مدیریتی اصل مشارکت از جایگاه ویژه‌های برخوردار است در زیر به چهار مورد از این زمینه‌ها به شرح زیر اشاره می‌کنیم.

- مشارکت و نظریه‌های انگیزشی

- مشارکت و تصمیم‌گیری

- مشارکت و *TQM*

- عقلانیت و مشارکت

الف - مشارکت و نظریه‌های انگیزشی: نظریه‌های انگیزشی به دو دسته تقسیم می‌شوند یکی نظریه‌های محتوایی و دیگری نظریه‌های فرآیندی. نظریه‌های محتوایی بر عوامل برانگیزنده‌ی انسان در محیط کار تأکید می‌کنند و نظریه‌های فرآیندی بر نحوه انگیزش از نظر ادراکی دلالت دارند. از معروف‌ترین نظریه‌های محتوایی انگیزش، نظریه مازلو و نظریه هرزبرگ را می‌توان نام برد.

مازلو معتقد به سلسله مراتبی بودن نیازهای انسان است. او پنج سطح از نیازها را مطرح می‌کند که به ترتیب عبارتند از، نیازهای فیزیولوژیک، امنیت، تعلق به گروه، احترام (حرمت) و خود شکوفایی. رکن اصلی ورود به سطوح عالی سلسله مراتب نیازها، مشارکت است. نیازهایی چون تعلق به گروه و احترام جز در سایه‌ی مشارکت فعال

اعضای گروه ارضا نخواهد شد.

در این زمینه لیمن و پرت^(۱) بین سطح احترام و خود شکوفایی سطحی را تحت عنوان خود مختاری اضافه کرده است که ناظر بر مشارکت می‌باشد «پرت ادعا می‌کند که مفاهیمی نظیر اختیار، تفکر و عمل مستقل و مشارکت، منطقیاً از مفاهیم عام‌تر حرمت مانند نیاز به حیثیت متمایز است.» (هوی و میسکل، ترجمه سید عباس‌زاده (۱۳۷۰، ص ۲۷۸)

ب - مشارکت و تصمیم‌گیری: یکی از مهم‌ترین مباحث مدیریت مسأله تمرکز و عدم تمرکز است و محور و معیار این طبقه‌بندی را مشارکت در تصمیم‌گیری تشکیل می‌دهد. بر اساس میزان شرکت دادن زیردستان در تصمیم‌گیری، متخصصان علم مدیریت در جاتی از تمرکز و عدم تمرکز در سازمان را مطرح کرده و در این زمینه به نظریه‌پردازی پرداخته‌اند. در این زمینه می‌توان از چهار سیستم لیکرت، مدل تننام و اشمیت و دیدگاه بلانچارد نام برد.

در زیر دیدگاه بلانچارد توضیح داده می‌شود.

در یک طبقه‌بندی می‌توان بر اساس میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری چهار سبک مدیریتی را مطرح نمود. اول سبک ابلاغ کردن (*to tell*): و آن سبکی است که مدیر به دلیل اعتقاد به عدم رشد و بلوغ فکری زیردستان اعتقاد به مشارکت دادن زیردستان در تصمیم‌گیری ندارد. چنین مدیری عملاً تصمیم‌ها و دستورالعمل‌های خود را به زیردستان ابلاغ کرده و آنان را وادار به اجرای آن‌ها می‌نماید.

دوم سبک فروختن (*to sell*): و آن سبکی است که مدیر معتقد به رشد یافتگی اندک زیر دستان است. بنابراین برای انجام تصمیمات خود با زیردستان معامله کرده و در برابر انجام بی‌چون و چرای دستورالعمل امتیازاتی به آنان می‌دهد (چند ساعت مرخصی، اندکی اضافه حقوق و...) سوم سبک مشورت کردن (*to consult*): و آن سبکی است که مدیر با مشورت زیردستان و استفاده از نظرهای آنان تصمیم‌گیری می‌کند. این گونه مدیران به رشد و بلوغ فکری زیردستان اعتقاد دارند.

چهارم ملحق شدن (*to join*): و آن سبکی است که مدیر به عنوان عضوی از مجموعه که دارای حقی مساوی با سایرین در تصمیم‌گیری است، در جلسات شرکت می‌کند. چنین سبکی ریشه در اعتقاد به بلوغ فکری زیاد زیردستان دارد.

مطالب فوق در مدل ترسیم‌ی زیر نشان داده شده است.

^(۴)M.M^(۳)M^(۲)I^(۱)M.I

		حدود اختیارات مدیر	
	حدود آزادی عمل زیردستان		
to join	to consult	to sell	to tell

در رهبری سازمانی که در نظریه مدیریت کیفیت جامع مطرح است.
 د - عقلانیت و مشارکت: فرآیند مشکل‌گشایی در سازمان به شیوه علمی (حل مسأله) از سه مرحله عبور می‌کند که از آن‌ها با عناوین عقلانیت فنی، عقلانیت سازمانی و عقلانیت سیاسی یاد می‌شود.
 ۱ - عقلانیت فنی: در اولین گام، سازمان به دنبال کارایی است تا بتواند با کمترین هزینه بیشترین بازده را داشته باشد $E = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$ کسب کارایی در سازمان را عقلانیت فنی می‌گوییم. در این مرحله مشارکت می‌تواند عامل سخت‌تر و جدی‌تر شدن کار و در پایان افزایش کارایی گردد.

۲ - عقلانیت سازمانی: هر چه سازمان بزرگتر و پیچیده‌تر شود در آن مشکل جدیدی بروز می‌کند که کارایی سازمان را تهدید می‌کند و آن خستگی کردن کارهای افراد و بخش‌های مختلف به وسیله یکدیگر است. حل این مشکل نیازمند عقلانیت سازمانی است. عقلانیت سازمانی پاسخ این مشکل را در هم‌کاری و تفویض اختیار جستجو می‌کند. در این مرحله مشارکت تأمین‌کننده‌ی هم‌کاری و زمینه‌ای است برای تفویض اختیار.
 ۳ - عقلانیت سیاسی: اگر سازمان به رشد و توسعه ادامه دهد در تحقق اهداف کلان نیازمند حمایت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها است که از آن به عقلانیت سیاسی یاد می‌شود. در این مرحله، مشارکت می‌تواند عامل توزیع قدرت در سازمان شده، حمایت لازم برای تحقق اهداف و در نتیجه ایجاد هماهنگی و تحقق کارایی را جلب کند.

پس مشارکت در هر سه مرحله در فرآیند حل مشکل و حصول عقلانیت دخالت دارد. ترنس آر. میچل (T.R. Michell) در این زمینه می‌گوید «هر چه بر وسعت و پیچیدگی سازمان افزوده می‌شود هدف‌های اعضای آن ممکن است از کارایی به هم‌کاری و از آن به حمایت تغییر کند.» (ترنس آرمیچل ترجمه شکرکن - ۱۳۷۳)

۱- رشد نیافته I=IMaturity

۲- خیلی رشد نیافته M.I = Most, IMaturity

۳- رشد یافته M=Maturity

۴- خیلی رشد یافته M.M= Most Maturity

۵- Edwards Daming

۶- Roger Kaufman

در مدل فوق هر چه از سبک *to tell* دور می‌شویم به سوی مدیریت مشارکتی پیش می‌رویم.

ج - مشارکت *TQM*: نظریه مدیریت کیفیت جامع اولین بار توسط ادوارز دمیگ^(۱) در سال ۱۹۵۰ در صنایع ژاپن به کار گرفته شد. دمیگ چهارده اصل مدیریتی را در این زمینه معرفی کرده است. او معتقد است رعایت این اصول باعث افزایش کیفیت محصولات و رضایت ارباب رجوع می‌شود. پس از دمیگ افرادی هم‌چون راجر کافمن^(۲) تلاش کردند که این اصول را در سازمان‌های آموزشی نیز به کار گیرند. نویسندگان و پژوهشگرانی که به طرح مدیریت کیفیت جامع پرداخته‌اند برای سازمان‌هایی که در آن این اصول به اجرا درآمده است ویژگی‌هایی قابل‌شده‌اند که عبارتند از: توجه ارباب رجوع (داخلی، خارجی) بهبود مستمر، کنترل فرآیند کار، مدیریت استراتژیک، اقدامات پیشگیرانه و رهبری و کار گروهی (مشارکتی). جعفری (۱۳۷۹) در این باره می‌نویسد: مشارکت افراد می‌تواند سرمایه بزرگی برای سازمان باشد. مدیران تولید ژاپنی بر این باورند که مشارکت کارکنان به موفقیت آنان کمک بسیاری کرده است. مثلاً تویوتا هزاران دلار پس انداز سالیانه را به پیش‌نهادهای کارکنان اختصاص می‌دهد. برخی از موفق‌ترین سازمان‌ها یک برنامه جداگانه و مؤثر برای مشارکت کارکنان دارند.

او اضافه می‌کند مشارکت کیفیت را بهبود می‌بخشد و بهره‌وری را افزایش می‌دهد زیرا:

- کارکنان با استفاده از دانش ماهرانه‌ی خود درباره‌ی فرآیند، تصمیمات بهتری می‌گیرند.

- کارکنان به اجرا و حمایت از تصمیم‌هایی که خود نقشی در اتخاذ آن‌ها داشته‌اند، بیشتر مایلند.

- کارکنان بهتر می‌توانند اقدام اصلاحی فوری انجام دهند.

مشارکت کارکنان بهتر می‌تواند حوزه‌های بهبود را کشف کرده و در

آن حوزه‌ها بهبود ایجاد کند

مشارکت کارکنان با ایجاد احساسی از تعلق به سازمان، روحیه را

بهبود می‌دهد (صفحه ۷۹) استفاده از دیدگاه کارکنان در تمام سطوح،

تشکیل گروه‌های کیفیت، استفاده از آمار به منظور ارتقاء فعالیت گروهی

نه متهم کردن افراد، استقرار سیستم پیش‌نهادها و ... فعالیت‌هایی است

نتیجه مشارکت	هدف	مشارکت
		سطوح عقلانیت
مشارکت عمل کارجدی‌تر و افزایش کارایی است.	کارایی	عقلانیت فنی
تفویض اختیار و مسئولیت ناشی از مشارکت عامل از افزایش همکاری است.	همکاری	عقلانیت سازمانی
مردم نسبت به تصمیماتی که در آن مشارکت داشته باشند متعهدترند	حمایت	عقلانیت سیاسی

طراحی جدول توسط نویسنده‌ی مقاله بر اساس محتوای کتاب فوق صورت گرفته است.

۶- پیش‌نیازهای مشارکت: مدیریت یک سازمان جهت استفاده از نظریه‌ها و استقرار مدیریت مشارکتی باید برخی از ذهنیت‌های خود را در جهت مطلوب اصلاح کند و بعضی زمینه‌ها را در سازمان خود فراهم آورد که از آنها تحت عنوان پیش‌نیازهای مشارکت نام می‌بریم. این پیش‌نیازها عبارتند از:

- مشارکت به معنی متقاعد کردن دیگران به انجام اهداف مدیران نیست، بلکه تشویق افراد است به شرکت در تعیین اهداف و روش‌ها
- تفویض اختیار و مسئولیت عامل کاهش اقتدار مدیر نیست بلکه عامل افزایش آن است.

- پذیرش دیدگاه‌های مخالف (سعه صدر) به عنوان پایه‌ای برای پرورش و رشد خلاقیت در گروه.

- توجه به ترجیح افراد در قبول مسئولیت و عدم ترغیب افراد به مشارکت در کارهایی که خلاف رغبت آنها است.

- تسهیل در امر ارتباط متقابل بین مدیر و دیگران (کارکنان).

- پذیرش این اصل که افراد باید با مدیر کار کنند نه برای مدیر.

- ایجاد محیطی که در آن افراد به خاطر اشتباه تنبیه نشده مورد توهین قرار نگیرند.

- پذیرش این که دیگران هم می‌توانند کارها را به خوبی مدیر و در بعضی موارد بهتر از او انجام دهند.

اگر به پیش‌نیازهای فوق باور نداریم لطفاً از فکر مدیریت مشارکتی منصرف شوید.

۷- موانع مشارکت: پس از اصلاح ذهنیت مدیر در زمینه پیش‌نیازهای مشارکت مدیر باید موانع مشارکت کارکنان را از سر راه بردارد. برخی از این موانع از دیدگاه نویسنده عبارتند از:

- عدم تعلق سازمانی کارکنان

- محرمانه بودن فعالیت‌های سازمان

- حاکمیت سبک وظیفه‌مداری در مدیریت سازمان

- پیچیدگی و نیاز به تخصص بالای انجام کار

- هدف شدن مشارکت (جابه‌جایی هدف و وسیله)

۸- ابعاد مشارکت: مشارکت وسیله‌ای است جهت دستیابی به

کارایی و اثربخشی سازمانی و رشد خلاقیت فردی. بنابراین خودش

هدف نیست. گرچه متأسفانه برخی مدیران به آن به دیده‌ی هدف می‌نگرند

و با صوری و ظاهری کردن مشارکت آن را از مفهوم حقیقی خود تهی

می‌گردانند. برخی از مهم‌ترین ابعاد مشارکت عبارتند از:

- مشارکت در تعیین اهداف

- مشارکت در تصمیم‌گیری

- مشارکت در مشکل‌گشایی (حل مسأله)

- مشارکت در تغییر

- مشارکت در ...

۹- چه چیزی مشارکت نیست: برخی شیوه‌های مشارکتی که امروزه

در واحدهای آموزشی از آن استفاده می‌شود ناظر به فعالیت‌های زیر است

که این فعالیت‌ها مشارکت محسوب نمی‌شود.

- مدیر را صندوق پیشنهادات معرفی کردن

- تلاش در جهت متقاعد کردن گروه در زمینه روش تجویز شده

به وسیله مافوق

- افزودن امضاهای صورت جلسه‌های شورای دبیران (معلمان)

- تشکیل شورا در واحد آموزشی به منظور انجام یک دستورالعمل

اداری و رفع تکلیف

۱۰- روش ایجاد مشارکت: مشارکت باید تدریجی باشد زیرا

کارکنان سازمان‌ها سال‌ها با روش‌های متمرکز مدیریت شده‌اند و تسریع

در امر مشارکت می‌تواند مشکلاتی را به همراه بیاورد. روش‌های ایجاد مشارکت به دو گروه تقسیم می‌شوند. روش‌های مشارکت در مدیریت و روش‌های مشارکت در تصمیم‌گیری و حل مسأله

الف - روش‌های مشارکت در مدیریت:

۱- رابطه‌مداری به جای وظیفه‌مداری

۲- عدم تمرکز در ساختار سازمان

۳- عدم تمرکز در اداره‌ی سازمان

ب - روش‌های مشارکت در تصمیم‌گیری و حل مسأله:

۱- روش طوفان مغزی (بارش فکری)

۲- روش شش کلمه‌ای

۳- روش دلفی

که آن‌ها را به اختصار توضیح می‌دهیم:

روش طوفان مغزی^(۱)

طوفان مغزی روشی است برای پرورش تفکر خلاق و مشارکت دادن

کارکنان در تصمیم‌گیری. مشارکت در حل مسائل گرچه همیشه بهترین راه حل نیست، لیکن در بسیاری از موارد انجام مشارکتی و گروهی فعالیت‌ها ضروری است. بنابراین مدیران باید با فنون انجام مشارکتی امور آشنایی داشته باشند. یکی از معروف‌ترین این شیوه‌ها روش طوفان مغزی است که به اختصار شرح داده می‌شود.

روش طوفان مغزی (بارش مغزی) روشی است که در آن مدیر یا معلم سعی می‌کند در مدتی کوتاه با تحریک ذهن زیر دستان یا فراگیران نسبت به مسأله یا موضوعی که راه حل‌ها یا ابعاد زیادی دارد. تعداد زیادی از این راه حل‌ها را جمع‌آوری کرده و اولویت‌بندی کند. فواید این روش عبارتند از:

- تشویق تفکر واگرا در بین زیردستان

- ایجاد زمینه‌ی تعلق به گروه با مشارکت دادن افراد در فعالیت‌ها

- جلب تعهد و تعلق افراد به راه حل انتخابی

سه گام در روش طوفان مغزی: اولین گام در استفاده از روش طوفان مغزی تشخیص و تفکیک مسائل تحلیلی از مسائل ترکیبی (خلاقیتی) است. مسأله تحلیلی مسأله‌ای است که راه حل واحدی دارد، بنابراین نیازمند تفکر هم‌گرا است در این گونه مسائل نمی‌توان از روش طوفان مغزی استفاده نمود. مثلاً برای خرید یک کیت آموزشی چقدر پول نیاز است؟ این مسأله باید با تماس با کارخانه سازنده حل شود و راه حل

دیگری ندارد. بنابراین مسأله‌ای تحلیلی است.

مسائل ترکیبی یا خلاقیتی مسائلی هستند که دارای ابعاد و راه حل‌های گوناگون می‌باشند استفاده از روش طوفان مغزی و سایر روش‌های مشارکتی در این گونه مسائل مناسب است. مثلاً تعطیلات نوروزی را چگونه بگذرانیم؟ یک مسأله ترکیبی است. هم چنین است مسائل چگونه جوانان را به مطالعه علاقه‌مند گردانیم؟ چگونه معلمان را به شغل خود دل‌گرم نماییم؟ چگونه افت تحصیلی را در یک واحد آموزشی کاهش دهیم؟ و چگونه جلسات شورای کارکنان را تقویت کنیم؟ دومین گام در روش طوفان مغزی توجه به سرعت در جمع‌آوری نظرها و دیدگاه‌ها است. چرا طوفان مغزی بر سرعت مبتنی است؟ اسپورن (۱۹۹۴) در این رابطه می‌گوید: چون ذهن ما در طول سال‌ها دچار تفکر تحلیلی شده است، به تفکر واگرا و خلاق عادت ندارد. بنابراین تنها در فرصت کوتاهی می‌توان با مهارت‌های طوفان مغزی خلاقیت را در افراد تحریک و حفظ کرد.

سومین گام اجرای روش طوفان مغزی است. اجرای روش طوفان

مغزی طی هفت مرحله صورت می‌گیرد این مراحل عبارتند از:

۱- نوشتن قوانین طوفان مغزی و نصب آن در دید شرکت کنندگان

در جلسه طوفان مغزی. این قوانین عبارتند از:

- انتقاد ممنوع (هر کس آزاد است نظر خود را ابراز کند).

- کمیت مقدم بر کیفیت (تعداد نظریه‌ها اهمیت زیادی دارد پس هر

چه پیشتر راه حل ارائه دهید، بهتر است).

- مکتوب نمودن نظرها (حتی نظرات تکراری باید ثبت شود).

- سکوت و آرامش (سکوت و آرامش شرط سیلان فکری است).

- سرعت (باورها و اندیشه‌ها باید در سریع‌ترین زمان ممکن ارائه

شود).

۲- تعیین و تبیین موضوع جلسه به شکل مکتوب: موضوع جلسه

باید روی تابلو نوشته شود و به گونه‌ای تدوین شده باشد که افراد مختلف

از آن برداشت واحدی داشته باشند.

۳- اظهار نظرها (راه حل‌ها) مجری طوفان مغزی می‌تواند نظرها را

به سه روش جمع‌آوری کند. اول روش نوبتی که از یک نقطه جلسه شروع

کرده، هر فرد دیدگاه خود را اظهار کند و این کار تا آخرین فرد به نوبت

تکرار شود. دوم روش داوطلبانه است که افراد داوطلبانه اظهار نظر

می‌کنند و سوم این‌که به هر فرد یک برگ کاغذ A4 داده می‌شود و از او

می‌خواهند که هر چه راه حل به ذهنش می‌رسد بنویسد.

۴ - ثبت نظرها و در معرض دید قرار دادن آنها: اگر نظرها به شکل نوبتی یا داوطلبانه اظهار شده است هم‌زمان توسط منشی گروه روی تابلویی که در معرض دید همگان است ثبت می‌شود و اگر روی کاغذ نوشته شده است نظرها توسط یک نفر خوانده می‌شود و نظرهای غیرتکراری روی تابلو ثبت می‌شود.

۵ - تکوین نظرها: در این مرحله نظرها یا راه حل‌های ارائه شده طبقه‌بندی می‌شوند. مثلاً راه‌حل‌های اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و ...

۶ - ارزشیابی از نظریات: برای ارزشیابی نظرها و راه حل‌ها نیازمند معیار هستیم. برخی از معیارهای ارزشیابی می‌تواند، سهولت اجرا، مقرون به صرفه بودن، کارایی بیشتر و ... باشد. پس از تعیین معیار می‌توان راه حل‌های ارائه شده را اولویت‌بندی نمود.

۷ - انتخاب راه حل نهایی: انتخاب راه حل نهایی به عهده مدیریت سازمان است به همین دلیل جلسه طوفان مغزی نقش ستادی دارد.

روش نشش کلمه‌ای

روش شش کلمه‌ای روشی است جهت تجزیه و تحلیل مسائل و مشکلات سازمان به شکل مشارکتی. در این روش همان‌گونه که از نامش پیدا است با استفاده از شش واژه کلیدی ابعاد مختلف موضوع مورد بررسی قرار می‌گیرد. این ابعاد عبارتند از: کجا *Where* چه کسی *Who*، چه زمانی *When*، چرا *Why*، چه چیز *What*، چطور *How*. مثال: مدیر یک واحد آموزشی با مسأله غیبت زیاد دبیران مواجه است. او پس از تشکیل جلسه با کارکنان برای هر یک از مراحل شش‌گانه یک طوفان مغزی سه دقیقه‌ای به شرح زیر اجرا می‌کند.

۱ - کجا: *(Where)* در چه محدوده‌ی زمانی یا مکانی غیبت‌ها به وقوع می‌پیوندد و در چه محدوده‌ای به وقوع نمی‌پیوندد؟

۲ - چه کسی: *(Who)* چه فرد یا افرادی دارای افزایش غیبت هستند و چه کسانی غیبت کمتری می‌کنند؟

۳ - چه زمانی: *(When)* چه روزهایی از هفته یا ماه غیبت‌ها زیادتر و چه روزهایی کمتر است؟

۴ - چرا: *(Why)* چرا غیبت در واحد آموزشی ما بالا و در سایر واحدهای آموزشی پایین است؟

۵ - چه چیز: *(What)* چه چیزی باعث افزایش غیبت شده و چه چیزی آن را کاهش می‌دهد؟

۶ - چطور: *(How)* شواهد (علائم فیزیکی) بالا بردن غیبت چیست و چطور تشخیص می‌دهیم که غیبت زیاد نیست؟

روش دلفی^(۱)

روش دلفی نیز یکی از تکنیک‌های مشارکت دادن کارکنان در اداره‌ی امور سازمان است. این تکنیک به ویژه وقتی مورد استفاده قرار می‌گیرد که عده‌ای بر جلسه مسلط باشند و بیشترین زمان و نظرها را به خود اختصاص دهند یا عده‌ای ساکت بوده و در برنامه جلسه مشارکت نکنند. استفاده از این روش طی مراحل زیر صورت می‌گیرد:

۱ - تعیین و تشریح موضوع جلسه به صورت مکتوب

۲ - توزیع کارت مربوط به جمع‌آوری نظرها (این کارت‌ها به تعداد مورد نیاز در اختیار افراد قرار می‌گیرد).

۳ - ثبت نظرها بر روی کارت‌ها. هر نظر یا راه حل روی یک کارت نوشته می‌شود.

۴ - جمع‌آوری کارت‌ها و طبقه‌بندی آنها

۵ - اولویت‌بندی نظرها و راه حل‌ها

۶ - بحث و گفتگو پیرامون نظرها و راه حل‌ها جهت دستیابی به توافق گروهی و فهرست نهایی.

منابع

- آرمیچل، ترنس. مردم در سازمان‌ها. ترجمه‌ی حسین شکرکن. رشد، ۱۳۷۳
آقازاده، محرم. ساختار یادگیری از طریق همیاری، تکنولوژی آموزشی سال چهاردهم شماره‌ی هشت.
اسلوین، ترجمه‌ی فقیهی. جمع‌بندی تحقیقات انجام شده پیرامون یادگیری مشارکتی، فصل نامه تعلیم و تربیت شماره‌ی ۳۰
اسحاقیان، مهدی و رضا هویدا. زمینه‌ی مدیریت آموزشی. گویا، ۱۳۷۶
جویس، بوریس و مارشاول الگوهای تدریس (۲۰۰۰)، ۱۳۸۰
اخلاق کارگزاران، بنیاد مستضعفان و جانبازان، ۱۳۷۲
خمینی، روح‌الله، صحیفه‌ی نور، جلد ۹، صفحه ۲۲۲
دمینگ، آداردز. خروج از بحران، ترجمه‌ی نوروز فولادی، خدمات فرهنگی رسا، ۱۳۷۵
رابسون، مایک. روش گروهی حل مسأله، ترجمه‌ی مدیریت بهره‌وری بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی، ۱۳۷۴
طوسی، محمد علی. مشارکت (در مدیریت و مالکیت)، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۲
مهرمحمدی، محمود (۱۳۷۹) بازاندیشی فرایند یاددهی - یادگیری و تربیت معلم تهران: مدرسه، ۱۳۷۹

Quality Management plus. The Continuous Improvement of education. Roger kaufman, douglas zahn corwin-press, califorina. 1993