

منابع انسانی و سایر گروه‌های ذیربط در مدیریت سازمانها و شرکت‌ها می‌پردازیم و پیش‌فرض‌های نادرست و موانعی که موجب عدم پیشرفت در راه توسعه مشارکت در مدیریت سازمانها گردیده و اصول و سیاست‌هایی را که باید در برنامه تحول برای حرکت از وضع موجود در جهت ایجاد سازمانها و شرکت‌های مشارکت‌آمیز و دموکراتیک رعایت گردد، مطرح می‌سازیم.

به‌همین دلیل از عنوان «مهندسی مشارکت» استفاده می‌کنیم تا براین نکته تاکید نمایم که ایجاد مشارکت در یک سازمان همچون کارهای مهندسی، دقیق و نیازمند برنامه‌ریزی، محاسبات، عوامل، منابع و دانش و مهارت‌هایی است که دعوت به مشارکت کارکنان، بدون فراهم آوردن زمینه‌ها و مقدمات مربوطه عقیم خواهد ماند یا به هرج و مرج و تضادهای سازمانی منتهی خواهد شد.

ایجاد یک نظام مدیریت مشارکتی امر سخت و دشواری است و تنها سخنرانی در مدح و فواید آن کارساز نیست. به‌ویژه در جامعه‌ای مانند ایران، با پیشینه تاریخی ۲۵۰۰ ساله نظام استبدادی که ریشه در اعماق و افکار مردم و راه و رسم زندگی آنها داشته و آثار عمیق خود را به‌صورت فرهنگ استبدادی بر شئون مختلف زندگی برجای گذاشته است، حرکت صحیح و استوار در جهت ایجاد سازمان‌های دموکراتیک و جلب مشارکت و مشورت کارکنان، سخت‌تر و پیچیده‌تر خواهد بود. طراحی مسیر و مراحل مختلف و محاسبه و پیش‌بینی امکانات و شرایط لازم برای تحقق هر مرحله و سازماندهی فعالیت‌های هر مرحله در این کار لازم است.

خاطر نشان می‌سازد، همان‌طور که عنوان مقاله نشان می‌دهد، این نوشته درآمدی است بر «مهندسی مشارکت در سازمانها» و شناخت بیشتر و کاربرد آن نیازمند ادامه کار و همفکری صاحب‌نظران می‌باشد.

قبل از ادامه بحث لازم است به‌تعریف دو مفهوم «مشارکت» و «مهندسی مشارکت» بپردازیم:

**الف - مشارکت (کارکنان) در مدیریت**  
عبارتست از ایفای نقش از طریق اظهارنظر، ارائه پیشنهاد، تصمیم‌گیری و قبول مسئولیت در زمینه فعالیت‌های سازمان، انتخاب نوع کار، بهبود و توسعه کار و توزیع دستاوردهای حاصله.

## درآمدی بر مهندسی مشارکت در سازمانها

از: محمدحسین بنی‌اسدی

کارشناسان و متخصص نمی‌توان تصمیمات و دستورات مهم را اتخاذ و صادر کرد و از اجرای صحیح آنها نیز مطمئن بود. علاوه بر این، پیچیدگی امور و تعدد تصمیمات در حدی است که مدیریت مستمرکز را عملاً غیرممکن نموده و تفویض اختیارات و مشارکت گسترده انسانها را یک ضرورت ساخته است. پیچیدگی و دشواری مدیریت یک جامعه یا یک سازمان بزرگ امروز به‌حدی است که یک نفر به‌تنهایی نمی‌تواند بر همه امور اشراف داشته باشد.

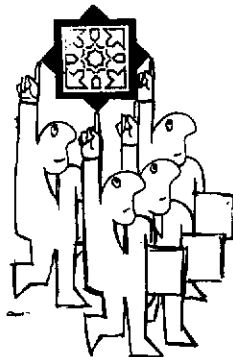
باوجود این ضرورت، جلب و توسعه مشارکت در مدیریت جوامع و سازمانهای اجتماعی و شرکت‌ها به‌طور مطلوب صورت نگرفته است و همراه با موانع و ضایعات فراوان بوده است. در این مقاله تنها به موضوع مشارکت

مقدمه:

در قرنهای گذشته در اغلب جوامع و سازمانها موضوع مشارکت، اصولاً مطرح نبود. در ایران نیز، با وجودی که مفاهیم مشورت و جماعت و مشارکت در امور جامعه ریشه‌های عمیقی در ارزشهای اسلامی دارد، موضوع تازگی داشته و پس از آشنائی با تحولات غرب، در سالهای اخیر مطرح شده است، و امروز در سطح جامعه، سازمانها و شرکت‌ها به‌دلیل پیچیدگی مسائل و تخصصی شدن امور، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر گردیده است.

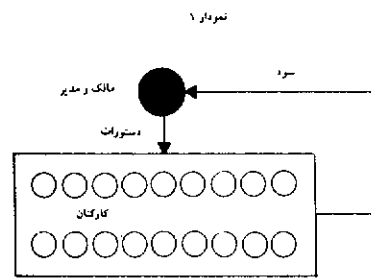
روزگاری یک پادشاه با رئیس یک سازمان یا مالک یک شرکت یا کارخانه دستوراتی را از مرکز صادر می‌نمود و دستورات خوب یا بد، درست یا نادرست به‌اجراء گذارده می‌شد، و در صورت تخلف تنبیه شدید یا اخراج شخص یا کارمند متمرّد را در پی داشت. پادشاه و رئیس و مالک هیچکدام ضرورتی برای مشارکت مردم یا کارکنان در امور احساس نمی‌کردند. مردم و کارکنان نیز انتظار و اصراری برای مشارکت و دخالت در امور کشور یا سازمانها و شرکت‌ها نداشتند.

در آن روزگار، هم جوامع و سازمانها و هم دستورات و نحوه اجرای آنها ساده بودند. ولی امروز با رشد جمعیت، کاهش منابع طبیعی، رشد تکنولوژی، افزایش و انفجار دانش و اطلاعات، جوامع و سازمانها پیچیده شده و امور تخصصی شده‌اند و بدون مشورت و مشارکت کارکنان،



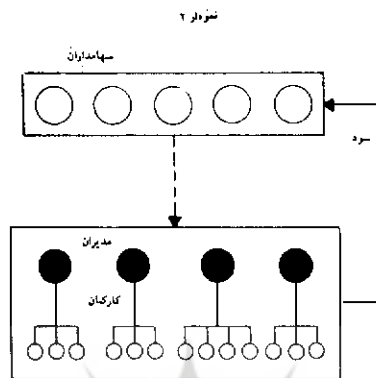
## ۱ - سازمان به عنوان ابزار

مالک و مدیر یک نفر بوده و سازمان و اجرای آن به مثابه یک ماشین و قطعات آن هستند که باید به هدف سودآوری مالک کمک کنند.



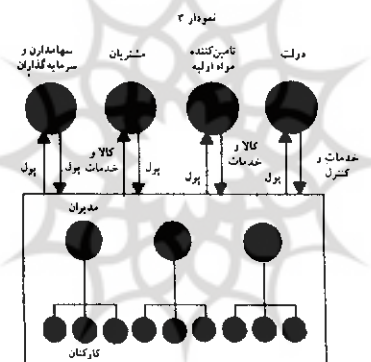
## ۲ - سازمان به عنوان موجود زنده

مالکیت از مدیریت جدا شده و مدیران در هدف گذاری و توسعه سازمان دارای نقش می باشد. ولی کارکنان با وجودی که از ارزش بیشتری برخوردارند، در تصمیم گیری مشارکت ندارند.



## ۳ - سازمان به عنوان یک نظام اجتماعی

کارکنان و مدیران به عنوان گروه های ذینفع اصلی (داخلی) و سهامداران، مشتریان، فروشندهگان مواد اولیه و خدمات و دولت به عنوان گروه های ذینفع فرعی (خارجی) همگی در بقاء، رشد و توسعه سازمان مشارکت دارند و سازمان به رشد و توسعه همه گروه های ذینفع کمک می کند.



## ب - مهندسی مشارکت

عبارتست از تعریف حدود مشارکت قابل حصول کارکنان و مدیران و سایر گروه های ذینفع و چگونگی دستیابی به آن، همچنین تعریف امکانات و سازماندهی مورد نیاز برای تحقق و استقرار آن در یک سازمان.

## ۱ - برخورد های مختلف با مشارکت در سازمانها

طی دو قرن گذشته نگرش بسیاری از مدیران نسبت به مشارکت کارکنان در سازمانها تغییر یافته است. ولی حتی در زمان حاضر مدیرانی با همان نگرش دو قرن قبل وجود دارند. در اینجا به طور خلاصه سه نگرش زیر مورد توجه قرار می گیرد:

- سازمان به عنوان یک ابزار

- سازمان به عنوان یک موجود زنده

- سازمان به عنوان یک نظام اجتماعی

این سه نگرش توسط راسل اکاف (ص ص ۳۴-۸) مورد بررسی قرار گرفته است (۱).

هدف مالکان صرفاً کسب سود بود. به عبارت دیگر برای مالک، کل شرکت و کارکنان آن به عنوان ابزاری برای تولید سود تلقی می شدند.

هنوز این نگرش در بعضی از مدیران به شدت وجود دارد، مدیرانی که وقتی به یک فرد لایق موثر نیاز دارند می گویند «به یک مهره خوب نیاز دارم»، این مدیران به راحتی استخدام نموده و در صورتی که بتوانند به راحتی اخراج می کنند. کارکنان احساس امنیت شغلی نمی کنند و محیط کار محیطی ناامن و استبدادی است. برای این مدیران مشارکت نه تنها مطلوب و ارزشمند نیست، بلکه موجب اختلال و بی نظمی در وضع و امور جاری سازمان می گردد.

## ۱/۲ سازمان به عنوان یک موجود زنده

با پیشرفت دانش و تکنولوژی، سطح دانش و مهارت کارکنان ارتقاء یافت و پیشرفت تکنولوژی خود نیز نیازمند افرادی با دانش و تجربه بیشتر شد. تعویض کارکنان ماهر و کارشناسان متخصص سهولت اخراج کارگران ساده و غیر ماهر نبوده و مثل اعضاء و اندام ارزشمند یک موجود زنده به سختی قابل تعویض بودند. در این دوره، به دلیل رشد و توسعه تکنولوژی ایجاد واحدهای صنعتی بزرگ با قابلیت رقابت در بازار جهانی، نیازمند سرمایه گذاری سنگینی بود که از توانایی یک نفر مالک خارج بود. نتیجتاً تعداد مالکان و شرکاء افزایش یافت و شمار شرکت های سهامی عام با تعداد کثیری سهامدار روبه تزاید گذاشت. مالکیت از مدیریت جدا شد و به جای مالکان، مدیران جوان و جدید و حرفه ای و فن سالار (تکنوکرات) به صحنه آمدند، و در اداره و رشد و توسعه شرکت ها مشارکت نمودند.

نگرش مالکان و مدیران در این دوره بر بقاء و رشد و گسترش سازمان تاکید داشت. برای این منظور بود که شرکت ها نیازمند حداکثر سود بودند. دخالت مدیران در امور تخصصی کاهش یافت و بر امنیت شغلی کارکنان افزوده شد و به لحاظ اقتصادی از مزایای بیشتری بهره مند گردیدند، ولی مشارکت آنان در امور شرکت، به عنوان اعضای صاحب نظر و هدف دار، افزایش و توسعه نیافت.

## ۱/۳ سازمان به عنوان یک نظام اجتماعی

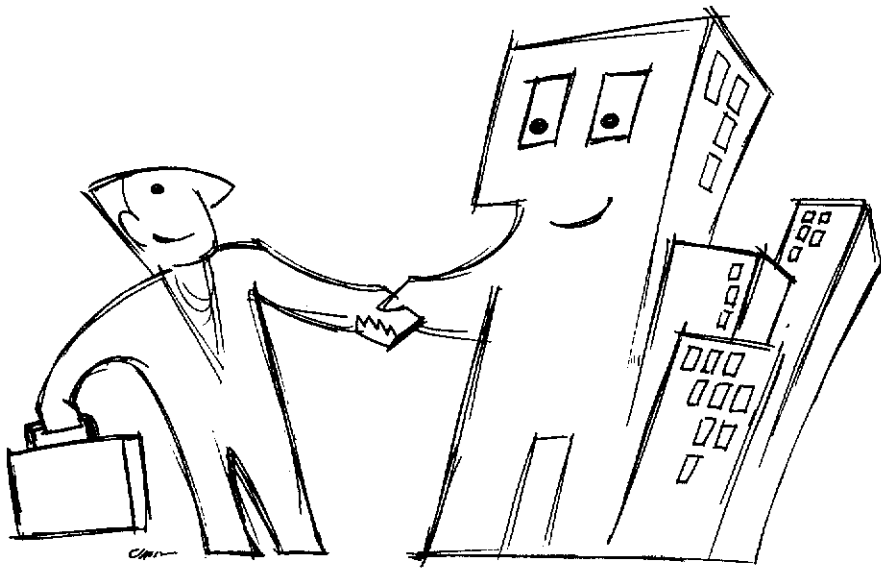
هر سازمانی دارای هدف خاص خود می باشد. کارکنان و اعضاء آن نیز هر کدام دارای اهداف و مقاصد خاص خود هستند. خود سازمان نیز جزئی از یک کل بزرگتر (جامعه) است که آن نیز برای خود اهدافی دارد. در این دوران آثار

نمودارهای شماره ۱ و ۲ و ۳ به طور ساده شده رابطه مالک و مدیر و کارکنان را در سازمان در سه حالت یا نگرش فوق نشان می دهد و ذیلاً نیز توضیح بیشتری در مورد هر یک از نگرش ها داده می شود.

## ۱/۱ سازمان به عنوان ابزار

این نگرش مربوط به روزهای نخستین انقلاب صنعتی است. در آن زمان مالک یک سازمان یا کارخانه دارای اختیارات مطلق بود. از نقطه نظر مالک، کل سازمان و کارکنان نقش ابزاری داشته و به راحتی قابل تعویض بودند. فقر و استیصال در جامعه حاکم بود و کارکنان از ترس فقر و درماندگی به شدت به کارفرما وابسته بودند. سطح دانش و مهارت کارکنان بسیار پایین و در نتیجه سطح انتظارات و توقعات آنان نیز بسیار محدود و در حد تامین حداقل معاش برای ادامه کار بود. تعداد شرکاء و مالکان بسیار کم بود و

متقابل این اهداف روی سازمان قابل توجه است. مدیران شرکت‌ها بیش از گذشته ضرورت پاسخگویی به هدف‌های سطح را حس می‌کنند.



ایجاد هماهنگی بین هدف‌ها و انتظارات سدگانه مذکور سخت و دشوار است و برای حصول آن مشارکت سازمان یافته هر سه سطح لازم است. چنین مشارکتی نه تنها برای تامین منافع همه گروه‌های ذیربط ضرورت دارد، بلکه بدون آن مسائل، راه‌حل‌ها و نقشی که هر یک از سه سطح باید ایفاء نمایند به خوبی تعریف نمی‌گردد و هماهنگی‌های لازم بین فعالیت‌ها حاصل نخواهد شد. مشارکت کارکنان و سایر گروه‌های ذیربط و ذینفع، نه تنها به تعریف روشن مسائل و راه‌حل‌ها و ایجاد هماهنگی کمک موثر می‌کند، بلکه به ایجاد انگیزه و تعلق برای حل مسائل و اجرای تصمیمات و رشد و تعالی کارکنان و کلیه گروه‌های ذیربط نیز یاری می‌نماید. مهمترین گروه‌های ذیربط عبارتند از: کارکنان، فروشندگان مواد و لوازم اولیه مورد نیاز سازمان، مشتریان کالا یا خدمات سازمان، تامین‌کنندگان منابع مالی (بانک‌ها، سهامداران) و دولت. براساس این نگرش هدف یک سازمان کمک به کلیه گروه‌های ذیربط می‌باشد، به نحوی که بتوانند به طور موثرتری اهداف خود را دنبال کنند. از این دیدگاه رسالت یک سازمان کمک به توسعه کارکنان و کلیه گروه‌های ذیربط و ارتقاء سطح و کیفیت زندگی آنان می‌باشد.

توسعه و کمال کارکنان و سایر گروه‌های ذیربط امری است انتخابی نه دستوری و نیازمند ارتقاء آگاهی‌ها و توانایی‌ها است. از این رو مشارکت آنان در امور سازمان به این جریان کمک اساسی و موثری می‌کند.<sup>(۲)</sup>

### مساله مشارکت در ایران

هر سه برخورد و نگرش در ایران وجود داشته است و هم‌اکنون نیز وجود دارد. یا ورود صنعت و تاسیس کارگاه‌های تولیدی و صنعتی در ایران در حدود صد سال قبل، مالک واحد صنعتی واقعاً نقش مدیریت و کنترل کارگاه را به عهده داشت و کارکنان و کارگران با مبلغ ناچیزی مزد روزانه و بدون هرگونه مشارکت و مداخله در امور سازمان نقش ابزاری انجام کار و تولید و ایجاد سود برای مالک را داشتند و از حمایت تامین اجتماعی (بازنشستگی، بیمه از کارافتادگی، بیمه بیکاری)

برخوردار نبودند.

سپس در سال‌های قبل از انقلاب، هنگامی که درآمد سرشار نفت رشد و گسترش صنایع را امکان‌پذیر کرده بود شرکت‌های بزرگی با سرمایه‌های سنگین و مدیران جوان و حرفه‌ای پدیدار و به سرعت گسترش یافتند.

گروه‌های صنعتی متعددی به وسیله بخش خصوصی و دولت در این دوره شکل گرفتند. حجم سرمایه‌گذاری، تعداد سهامداران و حدود مشارکت کارکنان و مدیران در اداره این سازمانها، آنها را به عنوان گروه دوم طبقه‌بندی می‌نماید.

در سال‌های پس از انقلاب موضوع مشارکت کارکنان و کارگران در امور سازمانها و شرکت‌ها و حفظ حقوق و حمایت‌های قانونی از آنان به شدت مطرح گردید. هرچند حمایت‌های قانونی از کارکنان، چه از نظر قانون کار و چه قانون تامین اجتماعی، امنیت شغلی مطلوبی برای کارکنان تامین نمود، ولی در بسیاری موارد سازمان و روش‌های لازم برای جلب مشارکت واقعی و موثر آنان در افزایش بهره‌وری و حل مسائل تولید به وجود نیامد. حتی شوراها و اسلامی کارکنان که با هدف افزایش مشارکت و بهره‌وری سازمانهای اقتصادی بوجود آمدند در بسیاری موارد محلی برای مقابله با مدیران، و چانه‌زدن برای افزایش حقوق و پاداش سالانه کارگران شدند و مشارکت واقعی در رشد و توسعه سازمانها کمتر تحقق یافت. در حالی که کاهش درآمد نفت و تشدید رقابت‌های بین‌المللی و ضرورت ورود ایران به صحنه اقتصاد جهانی و آزادی از قید اقتصاد تک

محصولی و فشارهای شدید ناشی از هرج و مرج اقتصادی بر کارکنان، ضرورت مشارکت همه‌جانبه و مسئولانه را در رفع موانع و حل مشکلات تولید بیش از پیش ایجاب می‌کند. از این رو بررسی دقیق موضوع چگونگی مشارکت در حل مسائل و افزایش کارایی و ثمربخشی و رشد و توسعه سازمانهای اجتماعی و اقتصادی و انسانهایی که در آنها اشتغال دارند، از مسائل مهمی است که به نظر می‌رسد ضرورت آن بیش از قبل احساس می‌شود و هم‌زمان نیز شرایط جامعه برای پرداختن به آن مناسب‌تر از سالهای پیشین است. چگونگی دست‌یافتن به مشارکت جامع در توسعه سازمانهای اجتماعی و اقتصادی را در این مقاله «مهندسی مشارکت» خوانده‌ایم.

اینک به پاره‌ای پیش‌فرض‌های نادرست درباره «مشارکت»، که موجب عدم توفیق در استقرار و توسعه مشارکت سازمانی می‌گردد، اشاره می‌کنیم.

### ۲ - پیش‌فرض‌های نادرست

کمتر مدیری را می‌شناسیم که در مقام سخن‌با 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 به بعضی از آنها اشاره می‌شود.

## ۲/۱ سازمانها دو نوعند: مشارکت‌آمیز و دموکراتیک یا استبدادی و ضد مشارکت

این پیش فرض نمونه‌ای از طرز تفکر «مطلق‌نگری» رایج در بعضی از فرهنگ‌ها، به‌ویژه فرهنگ استبدادی است. در این نگرش، هر موضوع یا امری، «خوب» یا «بد» است و حالات میانی وجود ندارد. اوضاع یا سیاه سیاه و یاس‌آور است، یا برعکس سفیدسفید و مطلوب.

ولی واقعیت به‌صورت طیفی وجود دارد که فقط نقاط ابتدا و انتهای آن به‌صورت خوب و بد یا سفید و سیاه مطلق‌اند. در بین دو نقطه مذکور بی‌نهایت نقطه وجود دارد که نه خوب مطلق و نه بد مطلق‌اند، نه سیاه مطلق و نه سفید مطلق‌اند، بلکه نقاط واسطی یا درجات مختلف خوبی و بدی، یا نقاط خاکستری با درجات مختلف سفیدی و سیاهی می‌باشند.

سازمان‌ها بین دو حد مشارکت و ضد مشارکت کامل قرار دارند. کمتر سازمانی وجود دارد که در آن یکی از دو حالت فوق به‌طور کامل حاکم باشد. هر چند مدیریت سازمانها را می‌توان به دو دسته مشارکت‌آمیز و ضد مشارکت تقسیم نمود ولی مشارکت نیز دارای درجاتی است و هر سازمانی متناسب با شرایط خود در جایگاه مخصوصی روی طیف مشارکت استبداد قرار می‌گیرد. آنچه باید صورت گیرد حرکت منظم به طرف مشارکت بیشتر مدیران و کارکنان و سایر گروههای ذریبط در اداره و توسعه سازمان است.

## ۲/۲ مشارکت و دموکراسی سازمانی سریعاً و بسادگی قابل حصول است

این پیش فرض به این معنی است که مشارکت و دموکراسی سازمانی 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 به‌عمل 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 به‌سختی میسر است، ولی پیشرفت به سوی 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 ذریبط بوجود آورد. با کسب تجارب مفید و آموختن نحوه صحیح بیان مسائل و

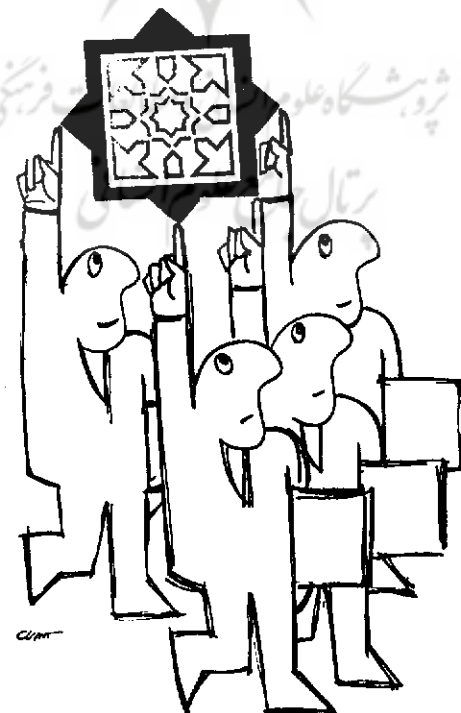
خواست‌ها و تحمل نظرات دیگران و یادگیری گوش دادن به مخالفان و قبول نکات درست و حق و توجه به نظرات اکثریت و دهها مورد دیگر، می‌توان مرزهای مشارکت سازمانی را گسترش داد.

## ۲/۳ مدیران خود محور علت فقدان مشارکت‌اند

این پیش فرض به این دلیل نادرست است که، نگاهی به سازمانها و شرکت‌های موجود و سوابق فعالیت‌های آنان نشان می‌دهد که ندرتاً مشارکت فراگیر کارکنان در برنامه‌ریزی و رشد و توسعه سازمانها وجود داشته است. آیا تمام مدیران خود محور و مستبد بوده‌اند؟ پاسخ این سوال منفی است. برای ایجاد مشارکت در یک سازمان کافی نیست که مدیر خود محور و دیکتاتور نباشد. دموکراسی سازمانی امری نیست که به‌طور طبیعی و به‌سادگی حاکم گردد. بلکه جریانی است که باید با دقت طراحی شود. زمینه‌های ایجاد آن فراهم گردد و سپس با مراقبت کافی به مرحله عمل درآید.

## ۲/۴ 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 نیاز او به امنیت، محبت 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 پیش فرض 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 متعالی تر آنان فرصت ظهور و بروز نمی‌یابد. در سازمانها و شرکت‌ها نیاز به امنیت به‌شدت وجود دارد و احساس عدم امنیت کافی، مانع مشارکت جدی کارکنان می‌گردد.

هنگامی که فقر و تورم، امنیت و بقای خانواده‌ای را به‌شدت تهدید می‌کند، به‌ندرت 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 تامین 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 نامرئی، ولی قدرتمند فرهنگ استبدادی محصورند، به‌راحتی و سادگی ظاهر و آشکار نمی‌شود. در این جوامع پس از تامین نیازهای اولیه زیستی و اقتصادی و همراه آن افزایش آگاهی مردم و مبارزه فرهنگی با سنت‌های استبدادی همچنین با آموزش و پرورش و تربیت دموکراتیک نسل جوان، زمینه‌های لازم برای علاقمندی و اعتقاد عمیق به مشارکت سازمانی و دموکراسی فراهم خواهد شد.

## ۲/۵ 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

زیاد	مشارکت زیاد - نظم زیاد	مشارکت زیاد - نظم زیاد
	مثال ارتش	ارکستر - تیم پزشکی سازمان پروژه - تیم های کاری
کم	مشارکت کم - نظم کم	مشارکت زیاد - نظم کم
	مثال: اداره دولتی	مثال: هیات های مذهبی - نهضت های داوطلبانه - شرکت های جوان
	کم	زیاد

حالات چهارگانه مشارکت و نظم در سازمان

فوق باید توجه نمود که وجود مشارکت و نظم در یک سازمان می تواند چهار حالت داشته باشد. که تنها یک حالت آن مطلوب است و بقیه نیز باید در جهت حالت مطلوب هدایت گردند.

نمودار (۴) حالات مختلف مشارکت و نظم را در یک سازمان نشان می دهد. در محور افقی دو حالت کم و زیاد برای مشارکت و در محور عمودی دو حالت کم و زیاد برای نظم نشان داده شده که حاصل ترکیب آنها چهار حالت را ارائه می دهد:

### حالات چهارگانه مشارکت و نظم در سازمان

(۱) سازمان هایی که در آنها هم مشارکت و هم نظم ضعیف است مانند بعضی از ادارات دولتی؛

(۲) سازمان هایی که در آنها مشارکت ضعیف است ولی از نظم و انضباط زیادی برخوردارند، مانند ارتش؛

(۳) سازمان هایی که در آنها مشارکت زیاد ولی از نظم و انضباط کمی برخوردارند، مانند هیات های مذهبی، نهضت های داوطلبانه و شرکتهای تازه تاسیس شده و جوان؛

(۴) سازمان هایی که در آنها هم مشارکت زیاد و هم نظم و انضباط بالایی وجود دارد، مانند یک ارکستر، یک تیم جراحی، تیم پروژه، یک تیم فوتبال و سایر تیم های کاری.

هر چند انواع سازمانهای فوق تاکنون به کار خود ادامه داده اند، ولی با توجه به تغییرات و تحولات جهانی و محیطی (بویژه افزایش جمعیت و کاهش منابع محدود) و ضرورت

نظرات صاحب نظران حاکی از این است که مشارکت صحیح کارکنان در امور سازمان به افزایش کارایی، خشنودی شغلی، افزایش مسئولیت پذیری، تعهد و وفاداری، سعصد و بردباری، کاهش تعارض و برخورد، تقلیل غیبت، تاخیر و ترک خدمت، افزایش همکاری و نهایتاً رشد و تعالی کارکنان کمک خواهد کرد. در سطح سازمان نیز مشارکت صحیح کارکنان به افزایش کارایی سازمان، سهولت تغییر و تحول سازمانی، کاهش ضایعات و هزینه ها، توسعه روابط افقی و افزایش سرعت کار و سلامت فضای سازمانی منتهی می گردد.

باید پذیرفت که هم نگرانی مدیران ما در مورد سوء استفاده از مشارکت نشانه هایی از واقعیت داشته و هم آنکه مشارکت صحیح کارکنان آثار ژرفی بر رضایت شغلی و بهره وری سازمانی دارد. بنابراین سؤال اساسی که مطرح می گردد این است که: سازمانهایی با فرهنگ «تمرکز قوی» و «مشارکت» ضعیف، چگونه باید در جهت مشارکت صحیح و مطلوب کارکنان و گروههای ذینفع حرکت کنند؟

در این بحث مدیران ما باید توجه نمایند که اصولاً مشارکت و نظم در یک سازمان، متضاد نیستند و الزاماً افزایش مشارکت کارکنان همراه با، اشتباه، بی نظمی و هرج و مرج نخواهد داد. بلکه برعکس در صورت افزایش صحیح و برنامه ریزی شده مشارکت کارکنان، تسایع مطالعات نشان می دهد که در سطح فرد و سازمان کارآئی و نظم افزایش یافته و موجبات رضایت شغلی بیشتر و رشد و توسعه کارکنان نیز حاصل می گردد. برای شناخت بهتر مسئله و پاسخ به سوال

محدود بودن آزادی مسئولان و کارکنان است. در سازمان های بوروکراتیک و غیر مشارکت آمیز، بد علت عدم طرح باز مسائل و کشف نشدن انحرافات 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 می گیرد. حتی کارکنان عادی چون می دانند که ضوابط و مقررات نقض می گردد، برای مقررات قداستی قائل نشده، هرچا بتوانند ممکن است ضوابط قانونی را نقض کرده و سوء استفاده کنند.

در صورتی که در سازمانی که با مشارکت مسئولان و کارکنان اداره می شود، مسائل، کاستی ها، اشتباهات و انحرافات به طور منظم طرح و مورد انتقاد و اصلاح قرار می گیرند و سازمان به سوی خیر و صلاح حرکت می کند.

در صورتی که در سازمانی که با مشارکت مسئولان و کارکنان اداره می گردد، مسائل، کاستی ها، اشتباهات و انحرافات به طور منظم طرح و مورد انتقاد و اصلاح قرار می گیرند و سازمان به سوی خیر و صلاح حرکت می نماید.

### مشارکت و نظم

یکی از موانع گسترش مشارکت در سازمانهای اجتماعی و اقتصادی ما وجود فرهنگ ریشه دار استبدادی و ضعف فرهنگ نظم و قانون است. در بسیاری موارد، مدیران از مشارکت کارکنان استقبال نکرده و با نگرانی بآن برخورد می کنند. مهمترین دلایلی که آنان برای مخالفت خود اظهار می دارند عبارتست از:

- مشارکت کارکنان باعث بی نظمی و هرج و مرج می شود.
- مشارکت کارکنان می تواند باعث اشتباهات بزرگی گردد.
- هنوز کارکنان و سازمانها آمادگی برای مشارکت ندارند.
- اظهار نظر مخالف کارکنان، بی حرمتی به اقتدار مدیر یا رئیس است.
- کارمند باید دستورات رئیس خود را بدون درنگ و مقاومت اجراء کند.

- مشارکت کارکنان به اعمال رابطه، هرج و مرج و بی حساب و کتاب بودن منتهی می گردد.

هرچند مشارکت سازمانی در یک فرهنگ استبدادی می تواند به سوء استفاده و هرج و مرج بیانجامد، ولی از طرف دیگر مطالعات مدیریت و

افزایش کارائی و بهره‌وری، لازم است سازمانهای نوع (۱) و (۲) نیز به منظور حفظ بقاء و رشد و توسعه، خود را در جهت نزدیک شدن به سازمانهای نوع (۴)، که از مشارکت و نظم بالایی برخوردارند، متحول سازند.

#### ۴ - چگونگی ایجاد مشارکت در سازمانها

ایجاد مشارکت در سازمانها از دو طریق اصلی می‌تواند صورت گیرد:  
 (۱) تغییر در نگرش و ارزشهای کارکنان و مدیران  
 (۲) تغییر در سازمان  
 ذیلاً در هر مورد توضیح بیشتری داده می‌شود:

#### ۴/۱ تغییر در نگرش و ارزشهای مدیران و کارکنان

هرچند مشارکت فی‌نفسه، به تغییر نگرش و ارزشهای کارکنان کمک می‌کند، ولی برای آنکه کارکنان نیز بتوانند به‌طور موثر در امور سازمان مشارکت نمایند خود نیز باید دارای ویژگی‌های ارزشی و اخلاقی مناسبی باشند. برای ایجاد تغییر و دگرگونی بنیانی در کارکنان نه تنها از طریق بالابردن دانش و آگاهی آنان، بلکه علاوه بر آن به تغییر نظام ارزشی و اخلاقی، جهان‌بینی، برخوردها و نگرش‌ها و پیش‌فرض‌های نادرست مدیران و کارکنان و به تعریف مجدد نقش آنها در سازمان نیز باید همت گماشت.

برای مشارکت موثر در مدیریت و توسعه یک سازمان اجتماعی یا اقتصادی توانائی حل مسائل و مشکلات واقعی به‌وسیله کارکنان و مدیران ضرورت دارد. بنابراین با ایجاد جهان‌بینی علمی، واقع‌بینی، آموزش روش‌های حل مسئله که همان روش علمی می‌باشد، بایستی توانائی مدیران و

**مشارکت صحیح کارکنان در امور سازمان به افزایش کارائی، خشنودی شغلی، افزایش مسئولیت‌پذیری، تعهد و وفاداری، سعه صدر و بردباری، کاهش تعارض و برخورد، تقلیل غیبت، تاخیر و ترک خدمت، افزایش همکاری و نهایتاً رشد و تعالی کارکنان کمک خواهد کرد.**

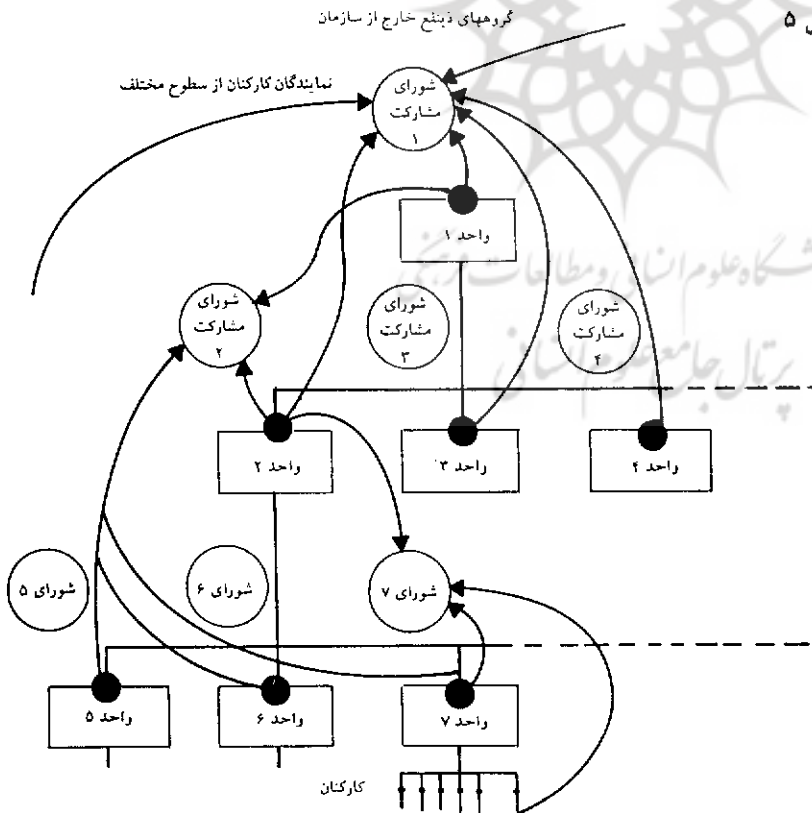
**هرچند مدیریت سازمانها را می‌توان به دو دسته مشارکت‌آمیز و عدم مشارکت تقسیم کرد ولی مشارکت نیز دارای درجاتی است و هر سازمانی متناسب با شرایط خود در جایگاه مخصوص روی طیف مشارکت - استبداد قرار می‌گیرد.**

کارکنان را برای مشارکت و قبول مسئولیت در امور شرکت‌ها و سازمانها افزایش داد. مشارکت موثر در اداره و پیشرفت و توسعه یک سازمان سالم کار مهمی بوده و نیازمند تلاش فکری و ذهنی مستمر است. امروز همه، تغییرات

و دگرگونیهای سریع را در سطح جهانی و جامعه و سازمانها و شرکت‌ها لمس می‌کنیم. بنابراین برای مشارکت موثر در این تغییرات و تحولات و ایفای نقش صحیح در این جریان باید توجه داشت آنچه امروز مدیران و کارکنان می‌دانند، به‌زودی منسوخ می‌گردد، بنابراین آنان باید بیاموزند که چگونه به‌فراگیری و یادگیری مستمر بپردازند. اطلاعات و دانش امروز خود را برای همیشه مفید و معتبر ندانسته، بتوانند دانش خود را به‌سرعت افزایش دهند و نتیجتاً توانائی خود را برای حل مسائل جدید ارتقاء بخشند.

برای این منظور مدیران و کارکنان باید مجهز به وسیله‌ای گردند که آنها را قادر به حل مشکلات نماید. این وسیله همان بینش و روش علمی است که در حل مسائل و حصول نتایج صحیح و قابل اعتماد از کارائی و اعتبار بیشتری برخوردار است. سازمانی که در آن مدیران و کارکنان تصمیمات خود را حتی الامکان بر این روش استوار سازند و آن‌ها را مورد ارزشیابی قرار دهند، از توانائی بیشتری برخوردار خواهد گردید. علاوه بر این آگاهی مدیران و کارکنان نسبت

شکل ۵



یک سازمان حلقوی ساده شده

در سطح سازمان، مشارکت کارکنان به افزایش کارائی سازمان، سهولت تغییر و تحول سازمانی، کاهش تضامین و تعارضات، توسعه روابط انسانی و افزایش همکاری کارکنان و سلامت نفسی سازمانی منتهی می‌گردد.

به ارزش‌هایی که مبنای تصمیم‌گیری آنان است به افزایش توانایی‌هایشان کمک بزرگی می‌کند.

جان دیوئی (JOHN DEWEY)، کورت لوین (KURT LEWIN) و بسیاری از علمای روانشناسی و علوم تربیتی معاصر معتقدند که برای مشارکت موثر در تغییر و دگرگونی باید در قدرت تصمیم‌گیری افراد (اعم از مدیران و کارکنان) تحول و تغییر حاصل گردد، به طوری که نسبت به دلایل ناخودآگاه تصمیمات خود وقوف پیدا کنند و نسبت به عوامل و مفروضات و ارزشهای تعیین‌کننده تصمیمات و رفتارهای خود هوشیاری داشته باشند تا بتوانند آنها را هدایت و کنترل کنند و نتیجتاً توانمندتر گردند. برای ایجاد این توانایی در مدیران و کارکنان، نفس مشارکت و درگیر شدن با مسائل واقعی و سعی آگاهانه و مستمر در تغییر خود و دیگران ضروری است. بحث برنامه‌ریزی برای تغییر، موضوعی گسترده است که در این مقاله به اشاره‌ای به آن اکتفاء می‌نمایم و خوانندگان را به آثار علمای این رشته ارجاع می‌دهیم.<sup>(۳)</sup>

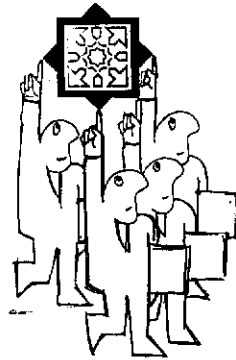
## ۴/۲ تغییرات سازمانی

در زمینه تغییر و توسعه سازمان<sup>(۴)</sup> تحقیقات و مطالعات گسترده‌ای طی سالهای گذشته صورت گرفته که در اینجا به یکی از موثرترین آنها در ارتباط با مشارکت مدیران، کارکنان و سایر گروههای ذینفع اشاره می‌کنیم.

سازمان حلقوی<sup>(۵)</sup> سازمانی است که مشارکت کارکنان و مدیران را به شدت تسهیل می‌نماید و حتی مشارکت گروههای ذینفعی را که در خارج از سازمان بوده و محیط سازمان را تشکیل می‌دهند، امکان‌پذیر می‌سازد.

سازمان حلقوی بیش از یک تغییر سطحی بوده، کیفیت و فضای کاری سازمان را دگرگون نموده و در هر سطح سازمانی اجازه مشارکت مدیران (و کارکنان) سد سطح سازمانی دیگر را ممکن می‌سازد و هر مدیر یا عضوی از سازمان می‌تواند با همکاران و مدیران و کارکنان پنج سطح سازمانی ارتباط اجرایی، برنامه‌ریزی و کنترل داشته باشد.

در سازمان حلقوی، برای مدیر هر واحد در هر سطح سازمانی شورا یا هیاتی مرکب از خود مدیر و کلیه مدیران یا مسئولان تحت نظارت و سرپرستی او و همچنین مدیر مافوق بلافصل او، تشکیل می‌گردد. در شورائی که در بالاترین سطح سازمان تشکیل می‌شود، علاوه بر این، نمایندگان



● در سازمانهای بوروکراتیک و غیر مشارکت‌آمیز به علت عدم طرح بار مسائل و کشف نشدن اعتراضها و نگرانیهای احتمالی، همچنین به دلیل عدم ارزیابی عملکرد مسئولان در مقابل جمیع اعمال و اقدامات خارج از محدوده قانون و مقررات بیشتر صورت می‌گیرد.

● در سازمانی که با مشارکت مسئولان و کارکنان اداره می‌شود مسائل، کناسی‌ها، اشتباهات و اعتراضها به طور منظم طرح و مورد انتقاد و اصلاح قرار می‌گیرند و سازمان به سوی خیر و صلاح حرکت می‌کند.

گروههای ذی‌ربط از خارج از سازمان و نماینده‌ای از هر یک از سطوح سازمانی داخل سازمان شرکت می‌کنند (شکل ۵).

مسئولیت هر شورا، برنامه‌ریزی و نظارت بر مدیریت و احد اجرایی مربوط به خودش می‌باشد. علاوه بر این شوراها یکی که به این ترتیب تشکیل می‌گردند، به علت مشارکت مدیران سطوح بالاتر و پایین‌تر در آنها، مسئله انسجام و هماهنگی در برنامه‌ها و سیاست‌های سطوح مختلف سازمان را تسهیل می‌نماید. مدیران و کارکنان سطوح پایین‌تر سازمانی که در این شوراها مشارکت می‌کنند از رضایت و خوشنودی شغلی بیشتر و کیفیت بهتر زندگی کاری برخوردار می‌شوند. همچنین این شوراها مدیر اجرایی واحد را در اجرای امور یاری و ارزیابی می‌نمایند. این شوراها به طور معمول می‌توانند حدود هر دو هفته یک بار تشکیل جلسه دهند. مدیران، قسمت عمده‌ای از کارهای برنامه‌ریزی و هماهنگی خود را در این شوراها، با

مشارکت سایر مدیران و کارکنان مربوط، انجام می‌دهند.

شوراها مشارکت که به این ترتیب بوجود می‌آیند قادرند یک سازمان کاملاً بوروکراتیک (دیوان سالار) را به یک سازمان دموکراتیک و مشارکت‌آمیز تبدیل کنند.

در چنین سازمانهایی مدیر به مثابه یک فرمانده نخواهد بود، بلکه بیشتر نقش یک رهبر و هماهنگ‌کننده را خواهد داشت. ایجاد چنین شوراها در سازمان‌ها نه تنها موجب مشارکت و بهبود فضای سازمان و کیفیت زندگی کاری کارکنان می‌گردد، بلکه تغییرات فرهنگی عمیقی را نیز به ارمغان می‌آورد.

آنچه در این مقاله به عنوان «مهندسی مشارکت» مطرح شد مقدمه‌ای بر ضرورت و چگونگی دستیابی به سطح مطلوب مشارکت مدیران و کارکنان در سازمانهای اجتماعی و اقتصادی بود. با آموختن روش‌های مشارکت‌آمیز در زندگی سازمانی و ارتقاء سطح مشارکت در سازمانها، نه تنها درجات بالاتری از بهره‌وری و رضایت شغلی حاصل می‌گردد، بلکه به خواست خداوند کمکی خواهد بود به محو فرهنگ ریشه‌دار استبدادی و رشد و توسعه فرهنگ آزادی، ابتکار و استقلال. □

پانوشته‌ها:

(1) ACKOFF, L. RUSSELL, DEMOCRATIC CORPORATION, NEW YORK, OXFORD UNIVERSITY PRESS, 1994

(2) ACKOFF, L. R. USSELL CREATING THE CORPORATE FUTURE, JOHN WILEY AND SONS, INC. 1981.

۳- به عنوان مثال به کتاب زیر مراجعه نمایید:

WARREN G BENNIS, ET AL. THE PLANNING OF CHANGE, HOLT, RINEHART AND WINSTON, 1976.

(4) ORGANIZATIONAL CHANGE

(5) CIRCULAR ORGANIZATION

\* محمدحسین بنی‌اسدی دارای درجه دکترا در مدیریت علوم نظام‌های اجتماعی است و در حال حاضر مدیریت عامل مهندسین مشاور بنیاد صنعتی ایران را بر عهده دارد. از نامبرده تاکنون مقالاتی در نشریات تخصصی منتشر شده است.