

تهدید می‌کند.

۳ - عدم توجه مدیران به سهم کارکنان از منافع حاصل از مشارکت: کارکنان سازمان در صورتی با علاقه در امور مشارکت می‌کنند که مطمئن شوند در نتیجه آن چیزی که مطلوب آنان است، عایدشان خواهد شد. لکن، هرازگاهی مدیران تصور می‌کنند که منفعت حاصل از مشارکت فقط منحصر به 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 بهره‌جویی مادی از آن غالباً تعجیل می‌کنند و چون در کوتاه‌مدت نتایج مورد انتظار خود را، که عموماً مادی است، به دست نمی‌آورند به‌عنوان مختلف چون عدم ارتباط مستقیم بین مشارکت و رضایت شغلی و تولید بیشتر، درصدد تعطیل و یا تغییر مسیر فرآیند اجرایی نظام مزبور برمی‌آیند.

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 کارایی نظام مشارکت است. کارکنان از طریق آموزش با اهداف و سیاستهای سازمان آشنا شده، مشکلات و موانع اجرایی طرحها و برنامه‌ها را خواهند شناخت و در جهت حل و رفع آنها تلاش خواهند کرد. اما، برخی از مدیران به دلیل این‌که می‌دانند بابت آموزش باید هزینه‌هایی را متقبل شوند، معمولاً برای این منظور کوشش برنامه‌ریزی شده انجام نمی‌دهند.

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 سوالهایی اکثر صاحب‌نظران معتقدند آنچه که باعث موفقیت یک سازمان می‌شود 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 می‌شود که کنترل امور از دست آنها خارج شده و به دست کارکنان بیفتد. این گروه از مدیران احساس می‌کنند دخالت دادن کارکنان در حل مسائل سازمانی به ضعف آنها تعبیر می‌شود. در واقع، می‌توان گفت احساس آنان ناشی از عدم اعتماد به نفس‌شان است که خود به ضعف

مدیران و کارکنان در کارها توجه می‌شود. مدیران مشارکت‌جو، دیگران را نیز در کار خود سهیم می‌کنند تا همکاری و همیاری برای همه ممکن شود. مدیریت مشارکتی، به‌دخالت ذهنی و عاطفی افراد در کار می‌انجامد و از تمرکز تصمیم‌گیری در دست افراد خاصی جلوگیری می‌کند. در این زمینه، سه عنصر مداخله، همکاری یا تعاون، و مسئولیت مطرح می‌شود. نظام مشارکت در طول تاریخ و در مکتبهای مختلف به‌عنوان یکی از موضوعهای مهم مورد توجه قرار گرفته است، و امروزه سازمانها به‌شدت از این نظام استقبال می‌کنند.^{۱۱} ایجاد نظام مشارکتی در سازمان دارای فوایدی به‌شرح ذیل است:

توسعه ارزشهای عالی انسانی، افزایش کیفیت زندگی کاری، شکوفایی استعدادها و ایجاد محیط مناسب برای خلاقیت و ابداع، ایجاد انگیزه در افراد، کاهش ضایعات و هزینه‌ها، ایجاد روحیه همبستگی و کاهش تمارضات گروهی، ایجاد احساس مالکیت و از بین بردن فرهنگ گوشه‌نشینی و...

● موانع مشارکت

موانع و محدودیتهای فراروی اجرای نظام مشارکتی عبارتند از:

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 وقتی نمی‌گذرانند. این گروه از مدیران، از حیث اینکه مشارکت افراد در امور، جنبه مردم‌پسندانه دارد، در پی تقویت روحیه آنان بر می‌آیند و یا فقط خواهان کسب محبوبیت برای خویش هستند و این در حالی است که کارکنان علاقه‌مندند که مشارکت آنها در امور واقعی بوده و تنها جنبه تشریفاتی نداشته باشد.

۲ - عدم تثبیت مدیران ارشد لایق: از آنجایی که مدیران عالی حمایت‌کننده اصلی در اجرای نظام مشارکت هستند، تجربه نشان داده است که تغییر زودهنگام مدیریت ارشد یک سازمان، یقیناً اجرای آن را به تعویق خواهد انداخت. در سازمانهایی که امنیت شغلی و نظام ارشدیت وجود ندارد، مدیران هر لحظه در انتظار تعویض، و یا انتقال‌اند و در نتیجه بی‌ثباتی سازمان را

مشارکت

در سازمان،

موانع

و

و هنرمندها



از: بهروز قلیچلی

مقدمه

در دهه پنجم قرن بیستم، مدیریت مشارکتی به‌معنی «مشارکت افراد مناسب در زمان مناسب و برای کار مناسب» به‌عنوان یک نگرش کاربردی در انگیزش کارکنان مطرح و به سرعت فراگیر شد. از آن موقع تحقیقات بسیاری راجع به اهمیت و نیز نتایج حاصله از مشارکت کارکنان در امور سازمانها انجام شده است. به‌رغم اینکه امروزه مدیریت مشارکتی نیز به‌عنوان یکی از شیوه‌های موثر برای افزایش بهره‌وری از سوی سازمانها شناخته شده، آشکار است که هر پدیده جدید در گذار از مراحل رشد و ترقی خود، با یک سری موانع و محدودیتهایی مواجه خواهد شد.

● فلسفه مشارکت در سازمان

مشارکت از دیرباز یکی از ابزارهای مهم زندگی انسانها بوده است. کانون خانواده بر پایه مشارکت استوار است و تأمین هدفهای آن از راه مشارکت آسانتر به‌دست می‌آید. در سازمان نیز مشارکت عمده‌ا وسیله مناسبی برای ایجاد انگیزش، افزایش کارایی کارکنان، و تغییر وضع موجود است. در مشارکت، به فرآیند سهیم شدن

مدیریت آنان باز می‌گردد.

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 شخصی خود بپندارند. به علاوه، 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 بی‌آنکه شرایط لازم را برای اجرای نظام مشارکت داشته باشند به طور کورکورانه از نظامهای اجرا شده در سایر سازمانها تقلید می‌کنند. طبق تئوری اقتضایی هیچ سبک مدیریتی واحدی وجود ندارد که در همه موقعیتها بتواند موفق و موثر باشد. چرا که برای هرگونه موفقیت خاصی سبک ویژه‌ای از مدیریت وجود دارد. اگر این تناسب رعایت نشود، مدیریت، موفق و موثر نخواهد بود. (۳۱)

۹- عدم تمایل برخی از کارکنان به مشارکت: به رغم اینکه تحقیقات در این باره نشان می‌دهد که اکثر کارکنان مایل‌اند در تصمیماتی که در رابطه با کار آنها اتخاذ می‌شود دخالت بیشتری داشته باشند، با توجه به تفاوت‌های فردی شاید این تصور که همه کارکنان بی‌مصرف منتظر مشارکت در تصمیم‌گیریها و فعالیت‌های سازمانی هستند، زیاد مقرون به واقعیت نباشد. چنانچه کارکنان به موضوع تصمیم‌گیری هیچ‌گونه علاقه‌ای نداشته باشند، آن هنگام که مورد مشورت قرار گیرند ممکن است تصمیماتی اتخاذ شود که از کیفیت پایین برخوردار باشند.

رهنمودهایی برای اجرای موفقیت‌آمیز نظام مشارکت

بر واضح است که شناخت موانع مزبور به تنهایی ما را قادر به پیاده‌سازی نظام مشارکت نمی‌سازد. اتخاذ تدابیر لازم به منظور ایجاد زیربناهای فرهنگی، اجتماعی، و فنی قبل از اجرای نظام مزبور نه تنها مفید است بلکه ضرورت دارد. از این رو، 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

کوششهای مشارکت‌جویانه برای بهبود امور پشتیبانی نکنند و منابع مالی و وقت و تلاش مصروف این فرآیند نسازند، احتمال اندکی است که فرآیند مزبور پیشرفت در خور ملاحظه‌ای پیدا کند؛

● حمایت و تعهد کارکنان - بدون شک رویکردهای مشارکت‌جویانه به نتیجه نخواهند رسید مگر اینکه، کارکنان از آنها پشتیبانی کنند. تحقیقات درباره نظامهای مشارکتی نشان می‌دهد که برای پشتیبانی مستمر و درازمدت کارکنان چهارویژگی باید بدین شرح فراهم شود: استقرار نوعی از مشارکت در سود یا بهره کار، پیوند بلندمدت استخدامی و امنیت شغلی، کاهش تفاوت‌های حقوقی و منزلت شغلی و تضمین حقوق فردی.

● مشارکت به عنوان کوششی بلندمدت - زمانی کوششهای مشارکت‌جویانه کامیاب می‌شوند که مدیریت و کارکنان آنها را به عنوان فرآیندهای بلندمدت در نظر بگیرند. هرازگاهی مدیران و کارکنان در طلب «راه چاره‌ای سریع و فوری» برای دشواریها هستند، در حالی که بیشتر برنامه‌های بهبود اوضاع کاری را نمی‌توان با شتاب به انجام رساند و برای موفقیت نیاز به زمان و کوشش جدی دارند.

● انتخاب مشاوران شایسته و کاردان - مشارر شایسته کاردان فردی حرفه‌ای است که در قلمرو پرورش مهارت مشارکتی صاحب علم و تجربه است. گرچه زمینه‌های علمی و تجربی این‌گونه افراد بسیار متنوع است، بسیاری از آنان در قلمرو پویایی‌شناسی گروه، روانشناسی اجتماعی و بالینی یا راهنمایی و مهارتهای مشاوره معلومات گسترده کسب کرده‌اند. مشاور می‌تواند از افراد درون یا بیرون سازمان برگزیده شود. (۳۲)

● مشارکت به مثابه یک فرهنگ - مشارکت در سازمان باید به یک فرهنگ، و نه هوسی زودگذر تبدیل شود. در این صورت، همه افراد سازمان به‌طور مشترک این باور را پیدا می‌کنند که در موقع بروز مشکل با هماهنگی و همکاری یکدیگر در محل آن مشارکت کنند. (۳۳) در یک فرهنگ مشارکتی، نوعی احساس مسئولیت و مالکیت در افراد به‌وجود می‌آید و در نتیجه آنان تعهد بیشتری به سازمان پیدا خواهند کرد. وجود چنین فرهنگی نیز موجب می‌شود تا اعضای سازمان از خود ابتکار عمل به خرج دهند و بتوانند به سرعت در برابر تغییراتی که در محیط سازمان رخ می‌دهد از خود واکنش مناسب نشان

دهند. (۳۴)

● انتخاب مناسب برنامه مشارکت - طبق رویکرد اقتضایی، اگر برنامه‌های مشارکت با توجه به شرایط فرهنگی و اجتماعی حاکم بر سازمان به‌طور مناسبی انتخاب شود و به اجرا درآید، نتایج مثبت خود را به سرعت آشکار می‌سازد. به‌طور کلی، مدیران وقتی در صدد پیاده‌سازی نظام مشارکت در سازمان خود برآیند، از میان برنامه‌های مشارکتی می‌توانند گزینه‌های مختلفی را انتخاب کنند. این گزینه‌ها عبارتند از: حلقه‌های کیفیت، نظام پیشنهادات، تیم‌های خودگردان، طرح‌های مالکیت کارکنان، مدیریت بر مبنای هدف و...

نتیجه‌گیری

بهره‌مندی از استعدادهای بالقوه منابع انسانی و ارج نهادن به اندیشه‌های آنان، از طریق مشارکت در امور سازمان نه تنها باعث تقویت ابعاد روحی و پرورش شخصیت انسان می‌شود، که از این طریق می‌توان در جهت رفع مشکلات سازمان و بهبود مستمر بهره‌وری، کارایی و اثربخشی آن تلاش گروهی داشت. بنابراین، چنانچه سازمانها و شرکتها خواهان نیل به چنین پیامدهایی هستند باید با شناخت موانع و محدودیت‌های فراروی اجرای نظام مشارکت، تدابیر مناسبی برای رفع آنها اتخاذ کنند. □

منابع

- ۱- مشبکی، اصغر، «جایگاه نظام مشارکت در بهره‌وری سازمانی»، علمی - کاربردی مدیریت دولتی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ش ۲۹، بهار ۱۳۷۷.
- ۲- انصاری رنالی، قاسم، «آقایان مدیر: در استفاده از شیوه مدیریت مشارکتی کمی تأمل کنید»، دانش مدیریت، دانشگاه تهران، ش ۲۴، بهار ۱۳۷۳.
- ۳- طوسی، محمدعلی، «بهبود سازمان و مشارکت کارکنان»، علمی - کاربردی مدیریت دولتی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ش ۴۰، بهار تابستان ۱۳۷۷.
- ۴- رجب‌بیگی، مجتبی، «ابعد کیفیت در بخش دولتی»، علمی - کاربردی مدیریت دولتی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ش ۴۰، تابستان ۱۳۷۷.
- ۵- ریچارد آل. دلفت، تئوری سازمان و طراحی ساختار، ترجمه: پارسائیان و اعرابی، سوسه مطالعات و پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۴.
- بهروز قلیچلی: پژوهشگر و کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی