

مدیریت مشارکتی ضرورتی اخلاقی است

دکتر عباس محمدزاده^۱

چکیده مقاله

مدیریت مشارکتی فرآیند مدیریتی پیچیده‌ای است که برای اجرای مؤثر نیازمند تلاش و فعالیت فوق‌العاده است. اگر مدیریت مشارکتی به درستی اجراء شود، در بهبود عملکرد، بهره‌وری و رضایت کارکنان مؤثر است. برای اجرای اثربخش مدیریت مشارکتی، درک و شناخت کامل از چگونگی استفاده از مجموعه پیچیده شدن مدیریت و در نظر داشتن عوامل اقتضایی متعددی که در موفقیت و یا عدم موفقیت آن مؤثر است ضروری است. شاید مهمترین عامل موفقیت درجه مهارت در بکارگیری مدیریت مشارکتی باشد.

در این مقاله آثار مدیریت مشارکتی و عوامل اقتضایی مؤثر بر آن و برخی از کاربردهای مدیریت مشارکتی به عنوان یک ضرورت اخلاقی در اداره سازمان‌ها مورد بحث قرار گرفته است.

واژه‌های کلیدی

- مدیریت مشارکتی - توسعه و بهبود سازمان - بهبود عملکرد نیروهای انسانی -
- تصمیم‌گیری - اثربخشی سازمانی - مدیریت اقتضایی.

مقدمه

بیش از پنجاه سال پژوهش و تحقیق نشان می‌دهد که مدیریت مشارکتی اگر به درستی و بر اساس نظریه اقتضاء بکار گرفته شود موجب رضایت شغلی، بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری می‌گردد. اما باید توجه داشت که تصمیم به استفاده از این شیوه مدیریت محدود به دلایل فوق نمی‌باشد، بلکه بیشتر تصمیمی است که به رعایت اصول اخلاقی در مدیریت برمی‌گردد. زمانی که نیازهای اساسی کارکنان، به خصوص نیازهای رشد آنان که در نظریه آرگریس مطرح شده است، ارضاء نگردد علاوه بر بهره‌وری، سلامت روانی و جسمی کارکنان نیز در خطر قرار می‌گیرد. نویسنده معتقد است که مدیریت مشارکتی نیازهای رشد انسان را تأمین می‌کند. لذا در این مقاله شواهدی دال بر اخلاقی بودن مدیریت مشارکتی ارائه و نشان داده می‌شود که مدیریت مشارکتی نه تنها شیوه‌ای اثربخش است بلکه ضرورتی اخلاقی است.

مدیریت مشارکتی: تعاریف

قبل از نشان دادن انتظارات اخلاقی در مدیریت و مدیریت مشارکتی، ابتدا به تعریف مدیریت مشارکتی می‌پردازیم. برای اختصار بجای تعریفی آکادمیک که متعدد است، تعریفی عملی و کاربردی که فراگیرتر است ارائه می‌شود زیرا بیشتر سر درگمی‌هایی که در مورد مدیریت مشارکتی وجود دارد به علت آن است که هر نویسنده یا محقق، هر فن یا روش خاصی را که برچسب مشارکت خورده، مورد نظر قرار داده است، از ملاحظات ساختار گورهی تا ملاحظات «کیفیت زندگی کاری» برای قابل انعطاف نمودن ساعات کاری. در عمل حداقل باید در چهار زمینه اصلی مشارکت وجود داشته باشد تا به آن مدیریت مشارکتی اطلاق گردد:

اول، کارکنان بتوانند در تعیین هدف مشارکت داشته باشند.

دوم، آنها بتوانند در تصمیم‌سازی مشارکت کنند، یعنی از میان گزینه‌های مختلف یکی را برگزینند.

سوم، کارکنان در حل مشکلات مشارکت کنند، فرآیندی که شامل تعریف مشکل یا مسأله و ارائه راه حل‌های عملیاتی و انتخاب از میان آنان است.

چهارم: مشارکت می‌تواند در امر ایجاد تغییر در سازمان باشد (یعنی فعالیت‌های توسعه و سازمان). [۱] البته مشارکت در این چهار زمینه نه کاملاً به تنهایی انجام می‌گیرد و نه اینکه مانع‌الجمع می‌باشد. مثلاً مشارکت در یک پروژه توسعه سازمان علاوه بر تغییر و تحول خاص، به احتمال زیاد فعالیت‌های حل مشکل، تصمیم‌سازی و تعیین هدف را نیز شامل می‌شود. بنابراین کارکنان می‌توانند در آن واحد در یک و یا تمامی زمینه‌های فوق مشارکت نمایند. مشارکت در زمینه‌های یاد شده می‌تواند در سه سطح عمده صورت گیرد:

اول، کارکنان می‌توانند در تصمیم‌گیری مربوط به خودشان شرکت کنند و مثلاً اهداف کاری خود را تعیین کنند.

دوم، می‌توانند به عنوان بخشی از گروه کارکنان - مدیریت مشارکت داشته باشند.

سوم، کارکنان می‌توانند به عنوان اعضاء گروه، با مدیر یا همکاران دیگر خود مشارکت داشته باشند.

این چارچوب ساده - چهار زمینه و سه سطح از نظر آکادمیک ممکن است مشکلاتی به همراه داشته باشد، اما به نظر می‌رسد مدیران آن را عملی تشخیص دهند.

آثار مدیریت مشارکتی

اولین استدلال اساسی در بحث مشارکت این است که اگر مدیریت مشارکتی به درستی اجراء شود، در بهبود عملکرد، بهره‌وری و رضایت کارکنان مؤثر است. به علت فقدان دلایل آماری کافی در تأثیر صحت این ادعا و دیدگاه آنانی که مخالف مدیریت مشارکتی و اصول اخلاقی آن هستند و بر علیه آن صحبت می‌کنند، مروری مختصر بر یافته‌های تحقیقی ضروری به نظر می‌رسد.

قبلاً به «کاربرد بجا» برای روشن کردن بیشتر موضوع اشاره شد. مدیریت مشارکتی یک تکنیک مکانیکی ساده نیست که به آسانی نتایج سریعی را به همراه داشته باشد. فرآیند مدیریتی پیچیده‌ای است که برای اجرای مؤثر نیازمند تلاش و فعالیت فوق‌العاده است.

رزابت مارس کانتر^۱ اخیراً در مقاله‌ای تحت عنوان پویایی‌های سازمانی به بررسی برخی مسائل و مشکلات همراه با اجراء برنامه مدیریت مشارکتی پرداخته است.

وی متذکر گردیده است که شکست‌های مدیریت مشارکتی اغلب به علت تأکید بیش از حد بر «مشارکتی بودن» و تأکید بسیار کم بر «مدیریت» است. [۲] با در نظر داشتن این مطلب مهم، اکنون به طرح برخی موضوعات و مسائل مدیریت مشارکتی می‌پردازیم. شواهد به دست آمده طی ۵۰ سال بررسی عملکرد، اثربخشی مدیریت را به صورتی متقن، محکم و روشن نشان می‌دهد. از تحقیقات اولیه و پایه هائورن در دهه ۱۹۳۰ تا کار کلاسیک کرت لوین و همکارانش در دهه ۱۹۴۰ و ۱۹۵۰ در شرکت هاروود^۲ و کار مارک فروهمن^۳ در آر.جی.بری^۴ در دهه ۷۰ و ابزار کیتلی^۵ در دهه ۸۰ می‌توان الگوهای مؤثر یادگیری سازمانی را از طریق مدیریت مشارکتی مشاهده نمود. [۵]

البته زندگی تنها تحقیق تجربی نیست، اما همان طرح پژوهشی در کارخانجات وسترن الکترونیک در هائورن در خارج از شیکاگو موجب گردید تا مدافعان مدیریت آمرانه مانند رابرت مک موری^۶ حامی دیکتاتوری خیرخواه را با مارکسیست‌هایی مانند دانا برامول ورنالد فرند^۷ و ادار سازد تا به اشتباه خود پی برده و به انزوا بکشد. دو روان‌شناس اجتماعی که هیچکدا نقشی در مطالعات هائورن^۸ نداشتند تفسیری بی‌طرفانه از این مطالعه را ارائه داده‌اند. دانیل کتز و رابرت کان خاطر نشان ساختند که افزایش بدست آمده در عملکرد و بهره‌وری در

1- Rosabeth Moss Kanter

2- Harwood Company

3- Mark Frohman

4- R. G. Burry

5- Keithley Instrument

6- Robert Mcmurry

7- Dana Braml, Ronald Frien

8- Hawthorn Effect

مطالعات هائورن ارتباط کمی با «متغیرهای مستقل» داشت. افزایش در بهره‌وری تنها به علت توجه خاص به شخصیت فردی کارکنان بود و نه اینکه برای کارکنان [۱] بهترین سرپرست کارخانه تعیین شد، [۲] امتیازات ویژه‌ای به آنان داده شد، [۳] و یا همبستگی گروهی از طریق تشویق به تعامل ایجاد شد. یکی از امتیازات ویژه و مهمی که کارکنان از آن برخوردار گردیدند مشارکت در بسیاری از تصمیمات روزانه بود که معمولاً و به طور سنتی توسط سرپرستان اتخاذ می‌شد. کار کرت لوین و همکارانش فرنچ و کوچ^۱ در هاروود به عنوان کوششی در تشویق و ترغیب کارکنان به تفکری که آنان را به مشارکت در تصمیماتی وا می‌داشت که به طور سنتی توسط مدیریت اتخاذ می‌شد، مورد نقد قرار گرفت و این نقادی بی دلیل نبود زیرا روش‌های مدیریت مشارکتی که در ۱۹۵۴ شرم‌آور تلقی می‌شد اکنون تبدیل به یکی از بخش‌های اصلی فرهنگ سازمانی شده بود.

سرانجام، تجربه صنایع ابزار کیتکی را در نظر بگیرید که تولیدکننده ابزار اندازه‌گیری حساس و دقیق علمی در کلیولند اوهایو است. در سال ۱۹۸۰ یک برنامه طراحی مجدد شغل بر اساس مشارکت را به اجراء گذارد. خطوط مونتاژ کنار رفت و گروه‌های کار خود کنترل جایگزین آن شد که مسوولیت کلی محصول خاصی را به عهده داشتند. یکی از نتایج آن افزایش بیش از ۴۰ درصد در بهره‌وری بود. این افزایش برای سه سال پیاپی ادامه یافت. همچنین در طول دوره سه ساله، بهبود قابل توجهی در کیفیت و هزینه‌های سرانه ایجاد شد، و تا سال ۱۹۸۳ نسبت به سال ۷۹ غیبت تا ۸۰ درصد کاهش یافت.

با توجه به این دستاوردها و بسیاری نتایج مثبت دیگر، ممکن است این سؤال مطرح شود که چرا برخی از بازنگاری‌های آکادمیک در مورد آثار مدیریت مشارکتی از کمتر دید مثبتی برخوردار است. به نظر می‌رسد که این عدم توجه به فواید مدیریت مشارکتی توسط مرورکنندگان بیشتر ناشی از نحوه بازنگاری باشد تا فرآیند مشارکت و علت را می‌توان تا حدودی در عدم وضوح موضوع دانست، یعنی اینکه به چه فرایندی مدیریت مشارکتی گفته می‌شود و تا حدودی هم ناشی از پیش‌داوری‌های مطالعه‌کنندگان است. دو عامل عمده و مهم

در این نتیجه‌گیری‌ها مؤثر بوده است: یکی عدم توجه به صحت بکارگیری و دیگری تلفیق نتایج پژوهش‌های متعدد و متنوع حاصل از کاربردهای مناسب و نامناسب. چنانچه قبلاً اشاره شده، برای اثربخش بودن مدیریت مشارکتی می‌باید اجراء آن با درک و شناخت کاملی از چگونگی استفاده از مجموعه پیچیده فنون مدیریت و در نظر داشتن عوامل اقتضایی متعددی که در موفقیت یا عدم موفقیت آن مؤثر است همراه باشد. شاید مهمترین عامل موفقیت درجه مهارت در بکارگیری مدیریت مشارکتی باشد. [۴]

عوامل اقتضایی مؤثر بر مدیریت مشارکتی

در تجزیه و تحلیل آثار مدیریت مشارکتی باید به عوامل مؤثر بر آن توجه داشت. حداقل سه نوع اقتضاء را می‌توان برشمرد که در اثربخشی مدیریت مشارکتی نقش دارند: روانی، ساختاری و محیطی. [۵] اقتضانات روانی شامل ارزش‌ها، گرایش‌ها و انتظارات اعضاء سازمان می‌شود. به عنوان مثال، ویکتور وروم در مطالعه‌ای دریافت که برخی از کارکنان نمی‌خواهند مشارکت کنند. تحقیقات در نظام خودگردانی یوگسلاوی سابق نیز مؤید این مطلب است. [۶] کوشش در راه تحقق مشارکت در زمانی که چنین کارکنانی نسبت قابل توجهی از جمعیت کاری را تشکیل می‌دهد مطمئناً با شکست مواجه خواهد شد.

اقتضانات ساختاری شامل میزانی است که طراحی کار، کارکنان را به یکدیگر وابسته می‌سازد. برای مثال، کارگر خط مونتاژ کاملاً وابسته به کار آنانی است که در مراحل اولیه خط مونتاژ قرار دارند. وقتی کارکنان شدیداً به کار یکدیگر وابسته باشند، مانند خط مونتاژ یا گروه کاری متقابل با یکدیگر، تشویق کارکنان به تصمیم‌گیری‌های خود مختارانه کاملاً ضربه‌وری است. به عنوان مثال، مشارکت در خط مونتاژ باید شامل افرادی گردد که اطلاعات فراگیری از فرآیند عملیاتی داشته باشند، مانند سرپرست. در گروه کاری متعامل،^۱ مشارکت گروهی مناسب‌ترین شیوه است. اقتضاء دیگر سازمانی برای مشارکت، جو و فرهنگ سازمان است. شیوه مدیریت مشارکتی در سیستم چهار لیکرت بر جو سازمانی به عنوان اقتضایی تعیین

کننده مبتنی است. اگر جو سازمانی به گونه‌ای است که در آن کارمند اعتماد کمی به مدیرانی دارد که مستبد به نظر می‌رسند (و چنین نیز رفتار می‌کنند)، به نظر نمی‌رسد که مشارکت مبتنی بر مدیر - کارمند موفقیت‌آمیز باشد. لیکرت معتقد است که در چنین شرایطی بجای اقدامات رادیکالی برای اجرای یک شبه مشارکت، باید به آرامی و به تدریج حرکت نمود. با تغییر تدریجی و آهسته، انتظارات کارکنان و جو سازمانی نیز متحول می‌گردد و برای روش مشارکت گروهی مورد نظر لیکرت مساعد می‌گردد. [۷]

سومین دسته از اقتضانات، اقتضانات محیطی است که شامل تغییر در فن‌آوری، مقررات دولتی و رقابت می‌گردد. در جایی که چنین تغییراتی سریع صورت می‌پذیرد (یا رقابت شدید است)، رویکرد مشارکت گروهی مناسب‌تر از مشارکت فردی یا گروه مدیر - کارکنان است. روش گروهی پاسخ سریع و متحد را سریع‌تر میسر می‌سازد، به شرطی که مدیران و اعضای گروه از مهارت لازم برای کار مؤثر در موضوع برخوردار باشند.

مارشال ساشکین با بررسی ۵۰ سال مطالعات انجام شده در مدیریت مشارکتی بدین نتیجه رسیده است که نوسانات در اثربخشی ناشی از تفاوت در چگونگی در نظر گرفتن عوامل اقتضایی خاص و مهارت در اجراء رویکردهای مختلف مدیریت مشارکتی است. [۸] بکارگیری‌های نامناسب که توسط مشاوران، مدیران و یا کارکنانی انجام شده که فاقد مهارت لازم بوده و یا بدون توجه به اقتضانات مطرح شده در بالا انجام گرفته احتمالاً نتایج منفی به همراه داشته است و به این علت نبوده که مدیریت مشارکتی فی‌نفسه در بهبود عملکرد، بهره‌وری و رضایت غیر مؤثر است، بلکه علت در نحوه بکارگیری نامناسب آن بوده است.

با قبول این واقعیت، اکنون این سؤال مطرح می‌شود که آیا تعیین نوع مطلوب مدیریت مشارکتی با توجه به میزان بهبودی که در بهره‌وری و عملکرد ایجاد می‌کند امکان‌پذیر است؟ به این پرسش مشکل نمی‌توان فقط با گرفتن میانگین نتایج مطالعات متعدد پاسخ داد زیرا قبلاً نشان داده شد که برخی از این نتایج به علت عدم رعایت اقتضانات و فقدان مهارت در اجراء، دقیق و قابل قبول نیست. تا زمانی که مطالعات فراگیری در مورد مدیریت مشارکتی با در نظر داشتن اقتضانات مطرح شده در این مقاله صورت نگیرد، نمی‌توان هیچگونه پاسخ قطعی داد. اما، بر اساس نتایج بررسی عملکرد می‌شود حدس زد: زمانی که مدیریت مشارکتی به نحوی

مناسب طراحی و اجرا شود و زمانی که تمامی افرادی که درگیر مسأله می‌باشند از مهارت لازم برخوردار باشند، حداقل تأثیر آن می‌تواند چیزی بین ۱۰ تا ۵۰ درصد بهبود در بهره‌وری باشد. اگر چه به اندازه کافی در مورد اثربخشی مدیریت مشارکتی صحبت شد، ولی باز هم عده‌ای ممکن است آن را نپذیرند زیرا با ارزش‌های اعتقادی آنها سازگاری ندارد. به عقیده بنده موضوع در اینجا پذیرش قلبی است. مسأله ارزش‌ها و اخلاق است و نه اثبات علمی. به هر حال وارد دومین مرحله بحث می‌شویم و آن اینکه چرا مدیریت مشارکتی اثربخش است؟ گفته شد که مدیریت مشارکتی به بهبود بر عملکرد، بهره‌وری و رضایت شغلی کارکنان منتج می‌شود زیرا باعث ارضاء برخی از نیازهای اساسی خاص در کار انسان می‌گردد. ابتدا به شناسایی و مستندات این نیازها می‌پردازیم و سپس به طور خلاصه نشان خواهیم داد که چگونه مدیریت مشارکتی در جهت ارضاء این نیازها مؤثر واقع می‌شود.

الزامات اولیه برای انسانی بودن کار

محققان بسیاری سعی در شناخت ویژگی‌های بسیار مهم مشاغل داشته‌اند. یکی از تقسیم‌بندی‌های مفید در این زمینه توسط کتز و کان انجام گرفته است. [۹] ویژگی‌های مهم شغلی را می‌توان در قالب این سه نیاز اساس کار دانست: اختیار و کنترل فرد بر رفتار خود؛ تکمیل یا حصول به یک کل، وظیفه اتمام یافته؛ و تماس بین فردی در محدوده فعالیت‌های کاری. این سه نیاز برخاسته از نتایج تحقیقات سازمان‌متعدد و متنوع از دهه‌های ۱۹۳۰ تا ۱۹۶۰ است.

تحقیقات جدی در دهه ۱۹۵۰ با کتاب «شخصیت و سازمان» از کریس آرگریس آغاز شد. [۱۰] در این کتاب آرگریس معتقد است که نوع طراحی و ساختار مشاغل و سازمان‌ها به گونه‌ای است که ارضاء نیازهای انسان بزرگسال معمولی را در زمینه اختیار و کنترل فرد بر رفتار خود مستقیماً با ناکامی مواجه می‌سازد. [۱۱] تحقیقات ۲۰ سال بعد قویاً این نظر را تأیید می‌کند. وی خاطر نشان می‌سازد که فرآیند رشد معمولی انسان از کودکی تا بلوغ دربرگیرنده افزایش در مسوولیت پذیری و کنترل نسبت به اعمال خویش است و این یکی از جنبه‌های اساسی رشد یافتگی و بلوغ فکری است. آرگریس معتقد است که در سازمان‌ها

تلاش در آن جهت است که با کارمند به عنوان فردی وابسته رفتار شود و تا آنجایی که ممکن است کنترل وی بر رفتارش از وی سلب شود. به عبارت دیگر، کارمند چنان ساخته می شود تا احساس بچگی کند که از نظر روان شناس وضعیتی غیر طبیعی و ناسالم است.

با آغاز دهه ۱۹۶۰ محققین دیگری برای شناسایی ابعاد ویژه روانی شغل با تمرکز بر واقعیت و وظیفه تحقیقاتی را آغاز نمودند. یکی از پژوهش های مهم در این زمینه کار هاکمن و اولدهام و همکارانش است. در نتیجه یک سری از مطالعات، آنها دریافتند که ابعاد روانی بسیار مهم شغل عبارتند از: اختیار، معنی دار بودن، آگاهی از نتایج و تعامل بین فردی. [۱۲] با پذیرش اولین نیاز بر پایه تحقیقات اولیه آرگریس می توان اصلاحاتی را در چارچوب این نیازها به عمل آورد. دو نیاز معنی دار بودن و آگاهی از نتایج می تواند در یک عامل ادغام شود. بدین معنی که شغل معنی دار دارای ویژگی های خاصی است. این ویژگی ها یک شغل را در «کل»^۱ تشکیل می دهند و فعالیت های متنوعی را می طلبد که نیاز به مهارت های متنوعی از جانب کارمند دارد. وظایف پیچیده تر که نیازمند مهارت های متنوع تر است، زمانی که به نحوی مؤثر انجام گیرند احساس کامیابی بیشتری را ایجاد می کنند. تحقیقات روان شناسان صنعتی از دهه ۱۹۲۰ به بعد نشان می دهد که آگاهی از نتایج، در حالی که از اهمیت برخوردار است، می تواند به عنوان جنبه ای درست از کل شغل مشاهده شود. «تکمیل» یک نیاز روانی مهم برای معنی دار بودن شغل است. زمانی که شاغل نتیجه نهایی کار را مشاهده می کند و دارای اختیار بر کار خود باشد، نتایج را با وضوح بیشتری مشاهده می کند و بازخورد بهتری کسب می کند. به طور خلاصه می توان گفت که نیاز به شغل معنی دار، آگاهی از نتایج را دربردارد.

هاکمن و همکارانش ظاهراً تماس بین فردی را به عنوان یکی از نیازهای اساسی کار در نظر نگرفتند. اما بررسی نتایج کار آنان نشان می دهد که تحقیقات آنان از نیاز به تماس بین فردی به عنوان نیاز اساسی برای انسانی بودن کار حمایت می کند، چنانچه پژوهش های سایرین نیز چنین است. تماس بین فردی در محدوده کاری برای اکثر افراد از اهمیت

فوق‌العاده برخوردار است و برخاسته از نیاز اساسی انسان به ارتباط اجتماعی است. انسان‌ها طبیعتاً موجوداتی اجتماعی‌اند. چگونه تماس بین فردی می‌تواند در محیط کار از اهمیت کمتری نسبت به سایر جنبه‌های زندگی برخوردار باشد؟ اگر چیزی از اهمیت فوق‌العاده برخوردار باشد همین تماس بین فردی است. به اعتقاد فروید از طریق همین ارتباط است که ما با دنیای فیزیکی و اجتماعی اطراف خود تماس اولیه برقرار می‌سازیم. [۱۳]

باید خاطر نشان ساخت که سه نیاز اساسی انسانی بودن کار که مورد بحث قرار گرفت یعنی نیاز به اختیار، معنی‌دار بودن، و تماس بین فردی مربوط به کار، کاملاً به یکدیگر وابسته‌اند زیرا ویژگی‌های یک شغل می‌تواند بیش از یک نیاز را ارضاء نماید. این چارچوب سه بُعدی ویژگی‌های شغلی با کار اولیه کتز و کان سازگاری دارد. اینکه این چارچوب را بپذیریم و یا چارچوبی با جزئی تفاوت از نیازهای اساسی شغل را، در هر حال واضح است که این سه بُعد مطرح شده برای سلامت روانی کارکنان از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است، در حقیقت این دیدگاه با دیدگاه اول کارل مارکس در مورد اختیار و کنترل کارگران بر کار خودشان و کار جامعه‌شناس فرانسوی امیل دورکهمیم و یا جامعه‌شناس آمریکایی التون مایو در زمینه انزوا و بی‌معنایی در یک راستا قرار دارد.

آثار مشارکت: یک مدل

ادعای نگارنده این است که بر اساس تأیید تحقیقات انجام شده تاکنون، مدیریت مشارکتی آثار مثبتی بر عملکرد، بهره‌وری و رضایت شغلی دارد زیرا موجب ارضاء سه نیاز اساسی انسانی بودن کار می‌شود، یعنی: افزایش خود مختاری، افزایش در معنی‌دار بودن شغل و کاهش انزوای شغلی، و اکنون شواهد این ادعا.

از میان بسیاری از مطالعاتی که به بررسی آثار مشارکت در هدف‌گذاری (تعیین هدف) بر عملکرد پرداخته است، کاملاً روشن است که تعیین هدف عملکرد را بهبود می‌بخشد. [۱۴] اما برای مدتی کاملاً معلوم نبود که مشارکت چه نقشی را ایفا می‌نماید. ولی ما اکنون می‌دانیم که مشارکت حداقل سه اثر را بر جای می‌گذارد:

اول، زمانی که کارکنان در تعیین هدف مشارکت می‌کنند به انتخاب اهدافی به مراتب

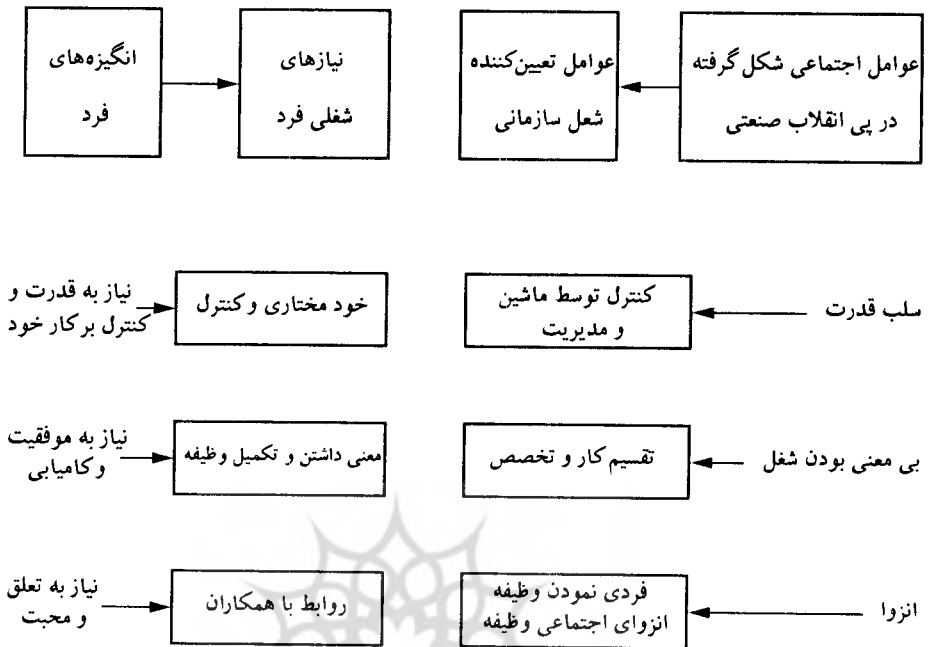
مشکل تر و عالی تر از اهدافی می‌پردازند که مدیریت بر آنان تحمیل می‌کند. اهداف عالی تر سطح عملکرد بالاتری را به دنبال دارد. این مطلب تنها در زمانی صادق است که اهداف به طور مشارکتی تعیین شوند.

دوم، ضمن اینکه اهداف تعیین شده به صورت مشارکتی عالی تر می‌باشند، کارکنان نیز معمولاً پذیرش راحت‌تری نسبت به آنان دارند زیرا انتخاب خود آنان است.

سوم، چنین مشارکتی جوی از اعتماد و امنیت درازمدت و مساعد را در سازمان ایجاد می‌کند و سازمان را بیشتر به سیستم چهار مدیریت لیکرت نزدیک می‌سازد. این اثر خود موجب تقویت آثار مثبت مشارکت در سایر زمینه‌های مشارکت مانند تصمیم‌گیری، حل مشکلات و تغییر و تحول شده و نتایج مثبت عملکرد را در سرتاسر سازمان گسترش می‌دهد. چنین نتایجی، یعنی تعیین هدف‌های عالی تر و افزایش در پذیرش و تعهد به اهداف، از طریق ارضاء نیاز کارکنان به خودمختاری و کنترل بر کار حاصل می‌گردد. بدین معنی که کارکنان به وضوح می‌دانند که وظیفه‌شان چیست زیرا خود به توصیف آن پرداخته‌اند. به علاوه، آنان کنترل بیشتری بر فعالیت‌های شغلی خود دارند زیرا با توصیفی که خود به عمل آورده‌اند دقیقاً می‌دانند چه رفتارهای شغلی را باید بکارگیرند تا به اهدافی که خود تعیین کرده‌اند نائل آیند و از ارتباطات بین آن رفتارهای شغلی با اهداف به خوبی آگاهند.

تحقیقات اخیر جکسون تأییدی است بر آنچه که شاید امری واضح باشد: مشارکت در تصمیم‌گیری موجب افزایش احساس نفوذ داشتن و خودمختاری در میان کارکنان می‌گردد، و همچنین دارای آثاری مستقیم و مثبت بر رفتارهای مربوط به کار از قبیل غیبت و ترک شغل می‌باشد.

به علت اعمال نفوذ کارکنان بر نتایج، دو نوع پیچیده از مشارکت یعنی مشارکت در حل مشکلات و مشارکت در ایجاد تغییر و تحول موجب افزایش خودمختاری و ارضاء نیاز به تکمیل وظایف معنی‌دار نیز می‌گردد. روابط مختلف بین انواع مشارکت، ارضاء نیازهای اساسی انسانی در کار، آثار روانی، و نتایج عملکرد در شکل شماره ۱ خلاصه شده است. این مدل بر مبنای یافته‌های پژوهشی متعددی تدوین شده است.



شکل شماره ۱ - رابطه بین نیازهای فرد و نیازهای شغل و ویژگی‌ها

اگر چه این مدل بیشتر پیشنهادی نظری است تا بیان حقایق اثبات شده، اما در عین حال خلاصه‌ای خوب و منطقی از فرضیه‌ها و بیان عقلانی و درستی از شواهد تحقیقاتی را در مورد مدیریت مشارکتی ارائه می‌دهد.

تاکنون به سومین نیاز اساسی انسانی بودن کار، یعنی نیاز به تماس بین فردی در محدوده کار، آنچنان که به مدیریت مشارکتی ارتباط پیدا می‌کند اشاره‌ای نشده است. این سومین نیاز نیز از طریق رویکرد مدیریت مشارکتی ارضاء می‌گردد، اما نه در قالب چهار زمینه مشارکت مطرح شده در بالا، بلکه در قالب روش‌های مشارکت، وقتی کارکنان در تیم‌ها یا گروه‌ها مشارکت می‌کنند به نحوی بارز در موقعیت‌هایی وارد می‌شوند که این سومین نیاز اساسی می‌تواند ارضاء گردد.

چگونگی ناکامی نیازهای اساسی شغل که ریشه در طبیعت کار صنعتی مدرن دارد با جزئیات آن توسط اندیشمندان مدیریت مطرح شده است. عوامل اجتماعی شرایط کاری را

ایجاد می‌کند که در تعارض مستقیم با نیازهای اساسی کار انسانی و انگیزه‌هاست. این تعارض که در شکل شماره ۱ به تصویر کشیده شده بیانگر شرایطی است که در انقلاب صنعتی ایجاد شده است، نه توسط افراد خاصی مثل فردریک تیلور (پدر مدیریت علمی)، فرانک گالبریت (پیشگام مطالعات حرکت و زمان)، و یا هانری فورد (خالق خط مونتاژ). اعتقاد بر آن است که می‌توان کار را به روش‌هایی با معناتر از آنچه در سازمان‌ها یا اوایل انقلاب صنعتی انجام گرفته، یعنی راه‌حل‌های ساده برای طراحی کار، طراحی نمود. البته ممکن است به نظر برسد که طراحی کار به روش‌هایی جدید و متفاوت در همه حال امکان‌پذیر نمی‌باشد و ضرورت چندانی هم نداشته باشد، به این معنی که کاملاً امکان‌پذیر است که واحدی را به صورتی کارآ و سودآور اداره نمود که در طول سالیان متمادی کارکنان را به طور نمادین بلعیده، آنها را به انسان‌های ماشینی تبدیل کرده، و نیازهای اساسی آنها را سرکوب نموده است. این مطلب توسط دیوید هوسر^۱ مشاور معروف مدیریت و استاد دانشکده مدیریت دانشگاه هاروارد در کتاب «افراد از کار چه می‌خواهند» به نحوی مستدل بیان گردیده است. [۱۵] با طراحی شغل به نحوی که نیازهای اساسی انسانی بودن کار را تأمین نکند، سازمان‌ها در حقیقت منابع بسیار گران‌بها و دارایی‌های بسیار با ارزش خود را، یعنی انسان‌هایی که سازمان را می‌سازند، ضایع می‌کنند. کارکنانی که مشارکت دارند عمیقاً در اثربخشی سازمان درگیر شده و مایه بیشتری برای سازمان می‌گذارند گرچه ممکن است سازمانی بهره‌ور با عملیاتی روان و بدون هیچگونه مشارکتی را داشت که در آن نیازهای اساسی انسانی بودن کار برای اکثریت وسیعی از کارکنان ارضاء نشده باقی باشد، اما چنین عملکردی ضایعات انسانی برای کارکنان ایجاد می‌کند که به چگونگی آن می‌پردازیم.

آثار عدم ارضاء نیازهای انسانی بودن کار

شواهد متقنی وجود دارد دال بر اینکه وقتی سه نیاز اصلی انسانی بودن شغل توسط شرایط سازمانی ارضاء نگردد، کارکنان جسماً و روحاً صدمه می‌بینند. از طرف دیگر، مدیریت

مشارکتی وقتی که به نحوی مناسب طراحی و اجراء شود، هر سه نیاز اساسی انسانی بودن کار را ارضاء می‌نماید. در طول چهار دهه گذشته مشاهده شده است که مشاغل فاقد معنی و تکراری (مشاغلی که ماشینی و همگام با ماشین باید انجام گیرند، و موجب سلب کنترل کارکنان بر فعالیت کاری خود می‌گردند، و فرد را در انزوای از دیگران قرار می‌دهند) عدم سلامت فکری و ذهنی را به همراه داشته است. مطالعه کلاسیک آرون کورن‌هازر^۱ در مورد سلامت فکری و مغزی در میان کارکنان خط موتاژ اتومبیل این مطلب را به روشنی آشکار ساخته است. [۱۶] ولی در این اواخر عدم رضایت شغلی به امراض جسمی ارتباط داده شده است و اینکه عدم سلامت جسمی با شرایط کاری مرتبط می‌باشد.

در یکی از تحقیقات اولیه که ۱۵ سال به طول انجامید، ادوارد پالمور و فرانسیس جفرز دریافتند که بهترین پیشگویی کننده برای طول عمر رضایت شغلی بوده است. بدین معنی که در طول مطالعه، کارکنانی (حدود ۲۵۰ نفر مورد مطالعه قرار گرفتند) که بیشترین رضایت را از شغل خود داشتند نسبت به آنانی که از کمترین رضایت شغلی برخوردار بودند طول عمر بیشتری داشتند.

رضایت شغلی حتی از انجام آزمایش‌های پزشکی (توسط پزشک در ۱۵ سال مطالعه)، عدم استفاده از دخانیات و عوامل ارثی (آنچنان که بر اساس طول عمر والدین و اجداد صورت می‌گیرد)، پیشگویی کننده بهتری برای طول عمر بوده است. تنها پیشگویی کننده دیگری که نزدیک به رضایت شغلی بود میزان خوشحالی از زندگی بود. مطالعات متعددی این نتیجه غم‌انگیز را تأیید می‌کند. به عنوان مثال سی. دی. جنکینز، گزارش می‌دهد که افراد مبتلا به بیماری کرونری قلب از شغل خود به میزان بیشتری ناراضی‌تر از گروه مقایسه بودند. [۱۷] مطالعات دیگری رابطه بین مرگ و میر ناشی از بیماری‌های قلبی و عدم رضایت شغلی را نشان می‌دهد. جالب توجه‌تر و در عین حال غم‌انگیزتر آنکه این مطالعات نمی‌گویند که چه عاملی باعث عدم رضایت شده که منجر به بیماری و مرگ گردیده است. ولی مطالعاتی دیگری به وضوح رابطه بین فقدان مشارکت و شرایط منفی جسمی و روانی را نشان داده‌اند. در یکی از

این مطالعات فرنچ و کاپلان دریافتند که مدیران و مهندسان مرکز ناسا که فرصت مشارکت داشته‌اند و از آن استفاده کرده‌اند از وضعیت روانی بهتری برخوردار بوده‌اند تا همکارانشان که این فرصت را نداشته‌اند. همچنین مشاهده شده که مشارکت بالا با پایین بودن فشار روانی، استفاده زیاد از مهارت‌ها، افزایش مسوولیت‌پذیری، روابط کاری بهتر، گرایش‌های مثبت بیشتر شغلی و بازده بالاتر رابطه دارد. فرنچ و کاپلان اظهار داشته‌اند، «از میان تمامی استرس‌ها که مورد بررسی قرار گرفت، مشارکت پایین بیشترین اثر زیانبار را بر رضایت شغلی داشته که بدین معنی است که مشارکت نسبتاً در سلامت روانی نقش تعیین‌کننده و مهمی دارد» [۱۸]. این نتایج با نتایج پژوهش‌هایی که نشان می‌دهد عدم مشارکت با عدم رضایت شغلی، افسردگی، پناه بردن به الکل، و خلاصه عدم سلامت جسمی رابطه دارد، تقویت می‌گردد. [۱۹] و سرانجام، مطالعه وسیعی از کارکنان دولت نشان می‌دهد که رابطه مشارکت غیر مکفی با علائم عدم تندرستی جسمی و روانی به مراتب قوی‌تر از هر استرس زندگی غیر شغلی دیگر است. تقریباً بسیار مشکل است که بتوان آثار منفی ناشی از عدم ارضاء هر یک از سه نیاز اساسی انسانی بودن شغل را مجزا نمود. برخی مطالعات توجه به کارهای تکراری با دور گردش کوتاه داشته که نتیجتاً موجب عدم کنترل فرد بر عملیات خود یا عدم احساس ناشی از تکمیل نمودن و یا رضایت ناشی از کامیابی در کار، دو نیاز از سه نیاز، گردیده‌اند. در مطالعه‌ای که توسط رابرت کاپلان و همکارانش در مؤسسه تحقیقات اجتماعی دانشگاه ایه میشیگان انجام گرفت مشاهده شد که کارکنان عملیات خط موتاژ رضایت شغلی بیشتری نسبت به کارکنان بیست‌وسه بخش عملیاتی دیگر داشتند. این کارکنان همچنین از سطح بالای استرس و اضطراب، افسردگی، آزرده‌گی، خشم، شکایت از عدم سلامتی داشته و مراجعات زیادی به مراکز درمانی داشته‌اند. [۲۰] تام کاکس در بازنگری اخیر خود در مورد آثار کار فاقد معنی و تکراری دریافت که بسیاری از مطالعات رابطه بین بیماری جسمی و چنین شرایط کاری را بیان کرده‌اند. این مطلب در فرهنگ‌ها و سیستم‌های اقتصادی - اجتماعی متفاوت صادق است. مطالعه‌ای در شوروی سابق نشان می‌دهد زنانی که کارهای تکراری موتاژ را انجام می‌دادند نسبت به کارکنانی که کارهایی را انجام می‌دادند که به آنان تا حدودی کنترل بر کار و خودمختاری می‌داد از بیماری‌های جسمی بیشتری رنج می‌بردند.

یک سری از مطالعات جالب به بررسی کارکنان کارخانه چوب‌بری سوئد که مشاغلشان هیچ یک از سه نیاز اساسی را ارضاء نمی‌کرد و دارای چرخه‌ای بسیار کوتاه و خسته‌کننده بود پرداخته است. کارکنان به علت طرح شغل و همگامی‌های غیرقابل کنترل از یکدیگر جدا شده بودند. این کارکنان از سطح بالایی از استرس برخوردار بودن و سطح کتکلامین‌های^۱ اداری آنان بسیار بالا و غیر نرمال بود. کتکلامین‌های پلازما در موارد فشار خون بالا مشاهده می‌شد که در فرآیند آن اسیدهای چرب آزاد شده و موجب افزایش تری‌گلیسرید خون و سطح کلسترول می‌گردد. (عوامل مؤثر در امراض کرونری قلبی) کارکنان چوب‌بری نسبت به گروه مقایسه از تعداد بیماری بیشتری برخوردار بودند.

در مطالعه تجربی دیگری به افراد کارهای کاملاً تکراری واگذار گردید تا انجام دهند و سپس مورد مشاهده و آزمایش‌های فیزیکی قرار گرفتند. در این آزمایش، مانند کارکنان چوب‌بری، کتکلامین‌های اداری به طور غیر معمول بالا رفت، و همین طور سطح آدرنالین خون. کاکس می‌گوید که آدرنالین اسیدهای چرب را آزاد نموده و گلیسرول^۲ معمولاً در بافت‌های چرب ذخیره می‌شود. هدف آن است که نیروی عضلانی لازم را برای اعمال فشار فراهم کند - عکس‌العمل «جنگ یا گریز»^۳. اما وقتی چنین اعمال زوری واقع نمی‌شود، اسیدهای چرب آزاد شده و گلیسرول‌ها به تری‌گلیسرید تبدیل می‌شوند که در بیماری‌های کرونری قلب مشاهده می‌شود.

برای تکمیل مطالعه خود در مورد ماهیت و آثار بی‌معنایی شغل و کار همراه با انزوای اجتماعی، م‌توان به نظریه تقریباً یک قرن قبل امیل دورکهم اشاده نمود که می‌گوید تقسیم کار به مشاغل فوق‌العاده تخصصی افراد را از جامعه «فابریک» منزوی نموده و منجر به این احساس در میان آنان شده است که فاقد هرگونه هنجارهای اجتماعی باشند و در نتیجه آن زندگی فاقد هرگونه معنا و مفهومی باشد. دورکهم می‌گوید نتیجه نهایی آن افزایش نرخ

1- Catecholamines

2- Glisorol

3- Fight or Flight

خودکشی بوده است. همچنین می‌توان از نظریه ۱۵۵ سال قبل کارل مارکس در مورد آثار از دست دادن قدرت و کنترل کارکنان بر فعالیت‌های کاری خویش نام برد. هر چه پژوهش‌ها و یافته‌های بیشتری بدست می‌آید، فرد باید فاقد بصیرت و بینایی باشد که نتواند آثار روانی و جسمی منفی همراه با عدم ارضاء نیازهای اولیه انسانی بودن کار را ببیند.

اخلاقیات مدیریت: استدلال «حداقل‌گرایان»

در سال‌های اخیر مطالب زیادی در مورد اخلاقیات مدیریت و مسوولیت اجتماعی مؤسسات بازرگانی نوشته شده است. لی پرستون و جمیز پُست^۱ خلاصه‌ای روشن و گویا از دیدگاه‌های متفاوت و بعضاً متعارض را به رشته تحریر در آورده‌اند. دو موضع کاملاً متعارض در آثار آنان به رشته تحریر در آمده است:

اول، یا دیدگاه «بنیادگرا»، مدیریت را فقط مسوول آثار مستقیم اقدامات خود می‌داند و نه نتایج و عواقب آن اقدامات، اعم از مستقیم یا غیرمستقیم (از قبیل از کار افتادن تجهیزات معیوب). در این دیدگاه، مدیریت مطمئناً مسوولیت هیچ عنصری از «عدالت اجتماعی» از قبیل فرصت‌های یکسان شغلی، یا مشارکت در امور اجتماعی مانند بهبود در محیط فیزیکی محلی با به عهده ندارد.

موضع دوم، دیدگاه «مسوولیت اجتماعی» که پرستون و پُست خود از حامیان آنند و دو زمینه مسوولیت اخلاقی و اجتماعی مدیریت را ذکر می‌کند. اول، زمینه مشارکت اولیه، که به فعالیت‌های مستقیم شرکت تسری می‌یابد مانند: تولید، بازاریابی، استخدام و مانند اینهاست. دوم، زمینه مشارکت ثانویه، «دامنه مسوولیت مدیریت» را به موضوعاتی از قبیل آلودگی محیط زیست، عوارض انسانی کار در خط موتاز، و ایمنی گسترش می‌دهد. از دیدگاه پرستون و پُست مسوولیت مدیریت تا اینجا گسترش می‌یابد و نه بیشتر، مانند موضوعات عام تعریف شده از شرایط و مشکلات اجتماعی. بسیاری از مدیران احتمالاً برای پذیرش دیدگاه بنیادگرا و یا مسوولیت اجتماعی حمایت شده توسط پرستون و پُست روی خوش نشان نخواهند داد.

گریگوری بادرو^۱ که از فلاسفه می‌باشد دیدگاه سومی را ارائه می‌دهد که فراتر از بنیادگرایی است اما تا دیدگاه پرستون و پُست گسترش پیدا نمی‌کند. وی معتقد است که مدیریت باید نسبت به نتایج و عواقب قابل پیش‌بینی منطقی حاصل از اقداماتش مسوول شناخته شود. بدین معنی که فرد می‌باید هم از آسیب و زیان ممانعت به عمل آورد و هم نتایج و عواقب اقدامات فردی را زمانی که آن اقدامات عقلاً قابل پیش‌بینی است تصحیح و برطرف کند. به نظر می‌رسد که این حداقل ضرورت‌های منطقی اخلاقی برای اعمال مدیریت است.

مدیریت مشارکتی ضرورتی اخلاقی است

چنین گفته شد که اگر مدیریت مشارکتی به نحوی درست پیش‌بینی، طراحی و به اجرا درآید موجب بهبود در عملکرد و بهره‌وری می‌شود. حتی آنانی که اشتباهشان موجب گردیده تا به مخالفت با مدیریت مشارکتی بپردازند نیز به نظر نمی‌رسد مدعی این باشند که مدیریت مشارکتی شیوه‌ای کم‌اثرتر از رویکردهای مدیریت غیرمشارکتی باشد. بنابراین در بدترین شرایط تصمیم به اجرای مدیریت مشارکتی هیچگونه هزینه‌ای را برای سازمان به همراه ندارد. همچنین نشان داده شد که مدیریت مشارکتی زمانی که به نحوی مناسب به اجرا درآید هر سه نیاز اساسی انسانی بودن کار را ارضاء می‌نماید و پس از آن نیز نشان داده شد که عدم ارضاء این نیازها برای کارکنان از نظر جسمی و روحی هر دو زیان‌هایی را در پی دارد. بنابراین نتیجه گرفته می‌شود که اگر فردی موضع حداقل‌گرایان رعایت اخلاقیات در مدیریت را بپذیرد که توضیح داده شد یعنی زیان جدی به دیگران وارد نیاورد، مدیریت مشارکتی به صورت ضرورتی اخلاقی متجلی می‌شود. فرد می‌تواند به بهترین نحوی این ضرورت اخلاقی را از طریق بکارگیری درست مدیریت مشارکتی رعایت کند. بنابراین پایه و اساس اخلاقی بودن آن نیز بدیهی است و درک آن کمتر نیازمند مفاهیم پیچیده «عدالت اجتماعی» یا «بیشترین خوبی‌ها برای بیشترین تعداد» می‌باشد. به مباحث ایدئولوژیک نیز چندان نیازی ندارد. استدلال مخالف در این که حق اولیه انسان نباید توسط اقدامات آگاهانه دیگران آسیب و زیان

ببیند مشکل و غیر منطقی است. بنابراین نتیجه گرفته می‌شود که «مدیریت غیرمشارکتی اخلاقاً غیر قابل توجیه است»، مگر اینکه فرد موضع بنیادگرایان مدیریت را داشته باشد و مدعی باشد که در جامعه متمدن افراد از حق اولیه مصون ماندن از ضرر و زیان‌های ناشی از اقدامات دیگران محرومند.

اگر مدیریت مشارکتی را به عنوان یک ضرورت اخلاقی بپذیریم، اکنون به طور خلاصه به برخی کاربردهای آن اشاره می‌شود.

مدیر اخلاقی چه کاری می‌تواند انجام دهد نمونه‌هایی برای شروع

شخص مدیر برای عمل به مدیریت مشارکتی اخلاقی بدون حمایت و پشتیبانی سازمانی چه کارهایی می‌تواند انجام دهد؟ چنین مدیری می‌تواند اختیار و مسوولیت بیشتری از کارهای زیردستان خود را به خود آنها واگذار کند. توجه داشته باشید که اختیار با مسوولیت همراه است. این مسأله‌ای است که اسکات مایرز در کتاب خود تحت عنوان هر شاغلی یک مدیر است از آن جانبداری کرده است. وی معتقد است که هر شاغلی باید خود مدیر شغل خود باشد. [۲۱] حتی مدیران سطوح پایین‌تر نیز می‌توانند اختیار بیشتری به زیردستان خود در مورد کارهایشان تفویض نمایند. مدیران می‌توانند به تعیین اهداف همراه با زیردستان خود پردازند، فرآیندی که مطمئناً عملکرد را بهبود می‌بخشد ضمن آنکه مشارکت را گسترش می‌دهد. مدیران می‌توانند به کارکنان فرصت تصمیم‌گیری و انتخاب از میان گزینه‌های متعدد را بدهند، بجای آنکه تصمیم از قبل تعیین شده‌ای را ابلاغ نمایند می‌توانند در مورد چگونگی حل مشکلات کاری از کارکنان نظرخواهی نمایند، بجای اینکه به ارائه راه حل اکتفا نمایند و سرانجام می‌توانند ایده‌های کارکنان را برای ایجاد تغییر جویا شوند، بجای اینکه اصرار بر وضعیت کنونی داشته باشند با استفاده از چهار نوع اولیه مشارکت، مدیران می‌توانند اختیار کارکنان را بر رفتار کاری خودشان افزایش دهند که در نتیجه آن نیازهای اولیه انسانی بودن شغل ارضاء گردد. حتی اگر تغییرات دیگری امکان‌پذیر نباشد، واگذاری اختیار بیشتر به افراد و واگذاری مسوولیت کار خودشان به خودشان تقریباً همیشه امکان‌پذیر است.

برای تأمین سایر نیازها، برای مدیری که مایل به مدیریت مشارکتی اخلاقی است، مدیر می‌تواند شرح شغل را به نحوی تعیین کند که یک مجموعه کاملی باشد و یک «کل» را که نتیجه بخش باشد ارائه دهد، تا به کارکنان احساس اتمام و موفقیت دست داده و به لذت ناشی از تکمیل یک کار برسند و کیفیت انجام آن را بررسی نمایند. تعیین اهداف روش غیر مستقیم برای فراهم آوردن بازخور انجام وظیفه است، اما می‌تواند رویکرد مفیدی نیز باشد زیرا بازخور حساس است و فرد زمانی می‌تواند بهبودی در کار خود ایجاد نماید که بداند چگونه می‌توان آن را به نحو خوبی انجام داد. مشارکت در حل مشکلات کاری یا طرح‌های رسمی تغییر به نحو مستقیم‌تری نیاز به انجام کلیه مراحل یک کار را از طریق مدیریت مشارکتی اخلاقی تأمین می‌کند. حتی اگر در طرح‌های رسمی امکان‌پذیر نباشد، باز هم مدیران مطمئناً می‌توانند از کارکنان در مورد راه‌حل‌های مشکل و یا تغییرات مورد نیاز نظرخواهی کنند. این روش اگر استفاده از پیشنهادات را به همراه داشته باشد دارای آثار مثبتی است. مستقیم‌ترین شیوه برای ایجاد فرصت برای انجام کار به صورت کامل (یک کل) ۱ و آگاهی از نتیجه آن که احساس رضایت را در پی داشته باشد، آن است که اصلاحاتی را در شغل و یا شرح شغل به عمل آورد تا تکمیل کار را به صورت یک کل طبیعی تر کند. اگر چه ممکن است در ظاهر غیر واقع‌بینانه به نظر آید، ولی هر تغییر جزئی در این جهت دارای تأثیری شگفت‌انگیز است. برای مثال، حتی مشاغل خط موتاژ را می‌توان با اجازه دادن به کارکنان که عملیات متنوع‌تری را انجام دهند تغییر داد تا به انجام کلیه مراحل یک کار شبیه‌تر گردد و در نهایت، در موارد بسیاری فرد مدیر به تشکیل گروه‌ها و تیم‌های کاری می‌پردازد و به استفاده از برخی و یا چهار نوع مشارکت در تشکیل گروه یا تیم می‌پردازد. برای مثال، اکثر خطوط موتاژ را می‌توان به نحوی تغییر داد که بخشی کامل از خطوط، حوزه مسوولیت یک گروه از کارکنان باشد. چنین رویکردی در سازمان‌های مختلفی در اروپا مانند فیلیپس در هلند و ولوو در سوئد و حتی پاره‌ای سازمان‌های آمریکایی از موفقیت برخوردار بوده است. [۲۲] اعضای گروه در نتیجه بکارگیری این رویکرد فرصت می‌یابند تا به مهارت‌های بیشتر و جدیدتری نائل گشته، کار خود را زمان‌بندی و کنترل نموده، و کلیه مراحل کار را مشاهده و به عنوان یک گروه برای اتمام مؤثر کارشان احساس مسوولیت کنند. از گروه‌ها می‌توان در شرایط دیگری نیز استفاده کرد، از

کارهای دفتری و حرفه‌ای تا عملیات تولید. اگر چه طراحی کار به صورت وظیفه گروهی نفساً زمانی که امکان‌پذیر باشد به مراتب بهتر است، اما استفاده از گروه‌ها بر اساس اقتضاء و موقعیت نیز میسر است، مانند ایجاد یک گروه عملیاتی برای پرداختن به مشکل و یا تصمیم خاص. حتی اگر مدیران اندکی در راستای آنچه که گفته شد اقداماتی انجام دهند اگر چه ممکن است در اثربخشی سازمان سهم چشمگیری نداشته باشد، اما در مقیاس کوچک موجب بهبودی‌هایی روشن در عملکرد و بهره‌وری گشته و از کارکنان سالم‌تری برخوردار می‌گردد که حقوق اولیه انسانی آنها به رسمیت شناخته شده و مدیران با اخلاق نیز آن را تأیید و تأمین نموده‌اند.

سازمان‌ها چه کاری می‌توانند انجام دهند: نمونه‌هایی برای آموزش و تحول سازمانی

اگر چه مدیران خود کارهای زیادی می‌توانند انجام دهند ولی مدیریت مشارکتی اخلاقی را باید در سطح سازمانی گسترده‌تر مورد توجه قرار داد. بیش از دو دهه است که کریس آرگریس در مورد اهمیت زیاد چارچوب‌های ارزشی مدیران عالی مطالعه و مطلب می‌نویسد. با اذعان به اینکه ایجاد تغییر در این چارچوب‌های اعتقادی بسیار مشکل است، ولی آرگریس به تدریج و آهستگی روش‌ها و رویکردهای پیشرفته‌ای را برای ایجاد تغییر در چارچوب فکری مجریان عالی از «بسته بودن» و «مدل I» آمرانه به «باز بودن» و بالقوه مشارکتی بودن «مدل II» فراهم آورده است.

اکنون زمان مناسب برای ایجاد گروه‌های حرفه‌ای توسعه سازمان به منظور ایجاد کارگاه‌های آموزشی با هدفی که آرگریس پیشنهاد آن بود فرا رسیده است. برگزاری انتخابات شوراهای نیز نیاز به تحول در چارچوب فکری مدیران عالی در مورد ارزش‌های اخلاقی مدیریت مشارکتی را ایجاد می‌کند. دومین تشنگی برای مدیریت مشارکتی اخلاقی در سازمان‌ها ناشی از پیشبرد فلسفه سازمانی است که در ژاپن و برخی از سازمان‌های ایالات متحده متداول گشته است. نویسندگان متعددی معتقدند که چنین بیانیه‌های روشن و عمومی در مورد ارزش‌های سازمانی اولین گام در راه تحول و تغییر سازمان در جهت الگویی مؤثر از

مدیریت مشارکتی است. مارک فروهمن به بیانیه فلسفه سازمان به عنوان «تنظیم فکر» تعبیر می‌کند زیرا اولین گام در چرخه تعریف اهداف، تدوین برنامه‌های راهبردی، اجراء این برنامه‌ها، ارزشیابی نتایج و سپس بازنگری فلسفه، اهداف، برنامه‌ها و اقدامات اجرایی بر اساس آن نتایج است، چرخه‌ای که با ارزش‌های سازمانی، فلسفه آن یا «تنظیم فکر» آغاز و هدایت می‌شود. جامعه شناسانی مانند تالکوت پارسنز مدت‌ها است که از قدرت فوق‌العاده ارزش‌ها در تعیین رفتار سازمانی آگاهی دارند. اعضاء سازمان، از بالاترین فرد تا پایین‌ترین کارکنان صف نوعاً از ماهیت واقعی ارزش‌ها که نقش عمده‌ای را در تعیین رفتار آنان و اثربخشی سازمان دارد آگاهی چندانی ندارند. به این دلیل است که پارسنز از عملکرد ارزش‌ها در سازمان به عنوان امری «پنهان»^۱ تعبیر می‌کند. با ظاهر ساختن این عملکرد ارزش‌ها، سازمان‌ها می‌توانند درجه‌ای از کنترل ارزش‌هایی را که کارکنان با آن زندگی می‌کنند بدست آورند و تا حدودی می‌توانند با مدیریت مشارکتی اخلاقی آن ارزش‌هایی را تقویت کنند که اثربخشی سازمانی را افزایش می‌دهد. این دقیقاً همان چیزی است که توماس پی‌ترز و رابرت واترمن در کتاب «در جستجوی برترین»^۲ به آن دست یافتند: بهترین و موفق‌ترین شرکت‌های آمریکایی به وضوح «ارزش - مدار»^۳ بودند. [۲۳] بدین معنی که ارزش‌های کلیدی ممکن است از یک شرکت به شرکت دیگر فرق کند، اما در تمامی موارد ارزش‌ها به وضوح شناخته شده بود و به عنوان مبنایی برای تصمیم‌گیری، حل مشکل، تعریف اهداف، ایجاد تغییر و تحول تطبیقی مورد استفاده قرار می‌گرفت. جالب‌تر از همه آنکه یکی از ارزش‌های اعتقادی زیردستان که در عموم شرکت‌ها برتر یافته شد، اعتقاد به اهمیت دادن به مردم، یعنی اعضاء سازمان به عنوان «اشخاص»^۴ است. اعتقاد بر این است که گروه‌های حرفه‌ای و اتحادیه‌ها ممکن است در جهت تسهیل دسترسی به ساختار مراحلی برای بهبود فلسفه سازمانی که

1- Latent

2- The Search For Excellence

3- Value - Driven

4- Individuals

اصول مدیریت مشارکتی اخلاقی را در خود جای دهد عمل کنند. سرانجام، مدیران در سازمان‌ها به مهارت‌های مدیریت مشارکتی اخلاقی نیاز دارند. اتحادیه‌های حرفه‌ای مانند آنچه که در آمریکا تحت عنوان اتحادیه مدیریت آمریکا و یا انجمن آمریکایی برای توسعه و آموزش شکل گرفته است وسیله‌ای مناسب برای توسعه و نشر برنامه‌های استاندارد و آسان ایجاد چنین مهارت‌هایی برای مدیران است. اتحادیه‌ها و انجمن‌های حرفه‌ای هر دو می‌توانند از طریق پروژه‌های ایجاد شایستگی‌های مدیریتی که بخشی از آن متمرکز بر زمینه‌های توسعه مدیریت مشارکتی باشد چنین وظیفه‌ای را انجام دهند.

نمونه‌هایی برای آموزش مدیریت در دانشکده‌های مدیریت

حداقل سه معنی و مفهوم اصلی از مدیریت مشارکتی اخلاقی برای آموزش دانشجویان کارشناسی و کارشناسی ارشد دانشکده‌های مدیریت وجود دارد. اول، به آثار مدیریت و طرح شغل بر سلامت جسمی و روانی کارکنان باید توجه شود. این موضوعات در دانشکده‌های مدیریت به وضوح و با صراحت مورد توجه قرار نگرفته است، حتی در درس‌هایی نسبتاً اخلاقی مدیریت. دانشجویان هم مانند اساتید خود از آثار آنچه که در این مقاله به آن اشاره شد کمتر آگاهی دارند. اگر چه بسیاری از نتایج تحقیقاتی که به آن اشاره شد نسبتاً جدید است اما اکثر آنها چنین نیست. به تلاش آموزشی قوی و روشنی از ناحیه مدیران و مدرسین مدیریت هر دو نیاز است تا مدیریت مشارکتی اخلاقی با درس‌های مدیریت، رفتار سازمانی و اخلاقیات سازمانی تلفیق گردد. شاید بتوان یک نیروی عملیاتی متشکل از اهل حرفه و مدرسین ایجاد گردد که توسط انجمن‌های حرفه‌ای مدیریت پشتیبانی شود. یکی از محصولات چنین نیروی عملیاتی می‌تواند تهیه کتاب درسی باشد که موضوعات مطرح شده در این مقاله را به صورتی عمیق و جامع مورد بررسی قرار دهد.

دوم، در دوره کارشناسی ارشد مدیریت توجه بیشتری به طرز عمل مدیریت مشارکتی اخلاقی و بکارگیری صحیح آن با توجه به اقتضائات و بخصوص اقتضاءشناسی مشارکت معطوف گردد. حداقل با توجه به برگزاری انتخابات شوراها، ما نیازمند آنیم که مدیران آینده را

با توجه به باورها و ارزش‌های آنان، آثار مواضع ارزشی آنان، و آثار رفتاری چنین مواضعی بهتر آموزش دهیم. مجدداً یادآوری می‌شود مطالبی که بتواند چنین مسیر ارزشی را طی کند باید فراهم شود. مطمئناً محتوای مطالب و خودآگاهی تجربی مربوط به این موضوع هم اکنون موجود است. فکر نمی‌کنم که برای تهیه مطالب برای یک دوره یک هفته‌ای و یا سه واحد در هر دوره به تلاش و کوشش زیادی نیاز داشته باشد.

سوم، نیاز به آموزش‌های بیشتر در زمینه مهارت‌های پویایی بین فردی و گروهی با تمرکز بر مدیریت مشارکتی احساس می‌شود. دلیل آن روشن است؛ بدون توجه به اینکه دانشجویان تا چه اندازه‌ای نیاز به مدیریت مشارکتی اخلاقی را دریافته‌اند، آنها نمی‌توانند بدون مهارت‌های رفتاری مورد نیاز جهت پاسخگویی به این نیاز اقدامی انجام دهند. چنانچه مکرراً اشاره شد، دلیل آشکار شکست تلاش‌های مدیریت مشارکتی عدم برخورداری مدیران از مهارت‌های لازم برای اجرای مؤثر مدیریت مشارکت اخلاقی است. خوشبختانه مطالب متنوع و متعدد و بسیار عالی در زمینه فراگیری توسعه مهارت‌های مدیریت مشارکتی وجود دارد و توسط سازمان‌های مشاوره‌ای متعددی در ایالات متحده از قبیل اتحادیه دانشگاهی و مؤسسات حرفه‌ای مانند انجمن آموزشی رفتار سازمانی تغذیه می‌شود.

اگر چه برای در مرکز ثقل قرار دادن مدیریت مشارکتی در آموزش‌های مدیریت در دانشکده‌های مدیریت نیاز به کار و تلاش است، ولی منابع لازم جهت انجام آن نه تنها موجود است بلکه فراوان نیز می‌باشد. به عقیده نگارنده این عامل دلگرم کننده است.

تغییرات سازمانی و آموزشی: خلاصه

به علت اینکه رویکردهای آموزشی کنونی مدیریت موفقیت خود را اثبات نکرده است، بر نقش مراکز آموزشی و حرفه‌ای مختلف در بهبود بخشیدن به آموزش مهارت‌های مورد نیاز برای نشر مؤثر مدیریت مشارکتی اخلاقی تأکید می‌شود. رویکردهای کنونی نارساست زیرا کارآفرینانی که تصمیم به توسعه و ارائه چنین برنامه‌هایی نموده‌اند خود فاقد مهارت مورد نیاز برای اجرای مؤثر مدیریت مشارکتی اخلاقی می‌باشند. لذا مناسب به نظر می‌رسد تا رویکرد جدید مورد توجه قرار گیرد و از تمامی امکانات آموزش مدیریت حرفه‌ای و منابع کشور برای

وارد نمودن مدیریت مشارکتی اخلاقی به نظام مدیریت استفاده گردد.

نتیجه گیری

در این مقاله به طور خلاصه عنوان شد که مدیریت مشارکتی نه تنها در قالب عملکرد، بهره‌وری و سایر مقیاس‌های بازدهی در اثربخشی سازمانی مؤثر است، بلکه مدیریت مشارکتی ضرورتی اخلاقی و معنوی است. برای اینکه تا حد ممکن روشن باشد، موضوع با ارائه مستندات محکمی همراه گردید، اگر چه می‌دانیم که مدل ارائه شده در این مقاله کاملاً به اثبات نرسیده است و تفاسیر متفاوت در مورد آثار و اثربخشی مدیریت مشارکتی نیز وجود دارد، ولی معتقدم که تفاوت‌ها ناشی از نارسایی روش‌ها برای تلفیق نتایج پژوهش‌ها در طول مطالعات است که با تمایل مثبت یا منفی نویسنده در باره مدیریت مشارکتی همراه بوده است. موضع نگارنده به طور صریح و آشکار ارزش - مدار بوده است. همچنین به طرح این موضوع پرداخته شد که مدیریت مشارکتی اگر به نحو مناسبی به کار گرفته شود در قالب عملکرد و بهره‌وری مؤثر است. اگر چه نمی‌دانیم تمامی آنچه را که باید در مورد سازمان‌ها، مدیریت یا مشارکت بدانیم، می‌دانیم یا نه ولی منطقاً به خوبی درک می‌کنیم که چرا مدیریت مشارکتی مؤثر (و در مواردی غیر مؤثر) است. اکنون در مورد چگونگی ایجاد رویکرد مدیریت مشارکتی اخلاقی در سازمان‌ها اندک شناختی حاصل شده است تا به بهبود بهره‌وری و ارضاء نیازهای اولیه انسانی شدن کار منجر شود.

البته استفاده از مدیریت مشارکتی در هر شرایط و موقعیتی عملی نیست و به علاوه هر فردی نیز تمایل به مشارکت ندارد. همانطور که برخی از مردم ترجیح می‌دهند که گوشه‌نشین باشند، برخی از کارکنان نیز مشاغلی را ترجیح می‌دهند که نیازمند آن است که آنچه را که به فرد گفته شده است انجام دهند، با اندک و یا هیچگونه تفکری و حداقل تعامل با دیگران. تعداد چنین افرادی نسبت به گوشه‌نشینان چندان زیاد نیستند. اگر به نظر می‌رسد زیاد هستند بدین علت است که سعی کرده‌اند به بهترین نحوی خود را با زندگی کاری طراحی شده تطبیق دهند، نکته‌ای که ۴۵ سال قبل داگلاس مک‌گریگور به روشنی آن را بیان کرد.

تقریباً ۲۵ سال قبل پریستون و پُست مشارکت را به عنوان «سومین انقلاب مدیریت»

نامگذاری کردند. اولین انقلاب استفاده از سلسله مراتب، و دومین جدا شدن مدیریت از مالکیت و در نتیجه حرفه‌ای شدن بود. استدلال بر این دیدگاه استوار است که تنها مدیریت مشارکتی است که سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا از طریق استفاده مؤثر از توانایی‌های اعضا خود را با محیط شدیداً در حال تغییر تطبیق داده و در عین حال به راضی نمودن اعضا سازمان از طریق ارضاء نیازهای اساسی انسانی بودن شغل و پاسخگویی به انتظارات روزافزون نیروی کار قابل و آموزش دیده و افزایش یابنده بپردازد. می‌دانیم که چگونه به نحوی مؤثر از مدیریت مشارکتی استفاده کنیم و از محدودیت‌های آن نیز به خوبی آگاهی داریم. اینکه مدیریت مشارکتی اخلاقی به کار گرفته شود و مورد تجربه قرار گیرد، عمدتاً بستگی به این دارد که آیا فرد تصمیم به طراحی و ساخت واحدهای کاری می‌گیرد که در آن مدیریت مشارکتی - و افراد - رشد نمایند. امید زیادی داریم که در آینده نزدیک برای افراد غیر ممکن باشد که تظاهر نمایند تصمیم به استفاده یا عدم استفاده از مدیریت مشارکتی مبتنی بر چیزی به جز ارزش‌ها است. برای ما که معتقد به ارزش‌های اسلامی هستیم تصمیم کاملاً روشن است.

منابع و مآخذ

- 1- Lowin, Aaron., "Participative Decision Making," **Organizational Behavior & Human Performance**, February, 1988.
- 2- Kanter, Rosabeth Moss., "Dilemmas of Managing Participation," **Organizational Dynamics**, Summer, 1992.
- 3- Locke Edwin, Schweiger David., "Participation in Decision Making: One More Look," **Research on Organization Behavior**, Jai Press, 1989.
- ۴- محمدزاده، عباس، «چگونه مشارکت را اثربخش کنیم»، تحول اداری، شماره ۱۸، خرداد ۱۳۷۷.
- 5- Mohammadzadeh, Abbas., "Worker Participation in Decision Making: A Comparative Study," **Dissertation**, U.S.I.U., 1980.

- 6- Ibid., p. 35.
- 7- Likert Rensis, "The Human Organization (Mc Graw Hill, 1967).
- 8- Sashkin, Marshal., Organizational Dynamics, Spring, 1984.
- 9- Katz, D. & Kahn R. L., "The Social Psychology of Organizations," 2ed, (New York: John Wiley & Sons, 1978).
- ۱۰- محمدزاده، عباس و مهرוזان، آرمن، «رفتار سازمانی: نگرش اقتضایی»، دانشگاه علامه طباطبایی، ۱۳۷۵.
- 11- Hackman, J. R. & Oldhan, G. R., "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory," *Organizational Behavior & Human Prformance*, 6 (1976).
- 12- Freud S., "2 New Introductory Lectures on Psychoanalysis," New York: Norton, 1933.
- 13- Pearson, C., "Participative Goal Setting as a Strategy for Improving Performance & Job Satisfaction," *Human Relations*, 40 (1987).
- ۱۴- هاروی و براون، «رویکرد تجربی به توسعه سازمان»، ترجمه دکتر محمدزاده، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۱۵- کامینگز و اورلی، «توسعه سازمان و تحول»، ترجمه دکتر محمدزاده، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۷۵.
- ۱۶- محمدزاده، عباس و مهرוזان، آرمن، «رفتار سازمانی»، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی، ۱۳۷۵.
- 17- French, J. R. P. & Caplan R. D., "Organizational Stress & Individual Strain," New York, Amacom, 1992.
- ۱۸- محمدزاده، عباس و مهرוזان، آرمن، «رفتار سازمانی»، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی، ۱۳۷۵.
- 19- Kaplan, R., "The Conduct of Inquiry," Sanfrancisco, Chandler, 1994.
- 20- Myers, S., "Every Employee a Manager, (New York: Mc Graw Hill, 1990).