

## تبیین فلسفه مدیریت مشارکتی

پوشیده دکتر توحید الله رمشورد

### چکیده

در حالی که سازمان‌های بخش دولتی ایران می‌توانند الگوهای مختلفی از مدیریت مشارکتی را به کار گیرند. موفقیت برنامه‌های مشارکتی باید بر مبنای معیارهای مناسبی کنترل شود که این معیارها خود ریشه در مبانی فلسفی مشارکت دارند. در این مقاله سعی می‌شود، ضمن طبقه‌بندی دیدگاه‌های فلسفی در خصوص مشارکت، امکان تعریف فلسفه مدیریت مشارکتی در بخش دولتی ایران نیز فراهم آید. نتایج بررسی نشان می‌دهد که اسلامی بودن حکومت در ایران، نیازمند آن است تا دیدگاه ایدئولوژیک یکی به کار گرفته شود، اما نگرش ابزاری می‌تواند به عنوان مکمل آن مطرح باشد.

### مقدمه

کوششهایی که برای شناخت پدیده مدیریت مشارکتی صورت گرفته است، نشان می‌دهد که نگرشها و راهبردهای متضادی درباره مشارکت رشد کرده است که هر یک بر آن است که برای برتری تصمیم‌گیری بر مبنای مشارکت، توضیحی ارائه دهد. ظهور مکاتب فکری متفاوت در خصوص مشارکت، امکان توافق بر شکل‌های مناسب مشارکت و بازده قابل پیش‌بینی چنین ترتیباتی را با مشکل مواجه ساخته است. هر یک از این دیدگاهها پیش‌فرضهای روانشناسی و اجتماعی، ارزشها و هدفهای خاصی مطرح می‌سازد و بررسی موضوعهای خاصی را برای مشارکت لحاظ می‌کند. این دیدگاهها حتی در خصوص تعریف مشارکت نیز وحدت نظر ندارند.

اینکه که دولت جمهوری اسلامی ایران در آستانه

استقرار مدیریت مشارکتی در سازمانهای بخش دولتی ایران است، جایز است تا فلسفه خاص خود را نیز انتخاب

کند. تا امکان ارزیابی این برنامه‌های مشارکتی بر مبنای فلسفه مشخصی فراهم آید و نکته، ارزیابی این برنامه‌ها از جنبه‌های مختلف فکری ممکن است نتایج متضادی را به بار آورد و موفقیت واقعی برنامه را تحت الشعاع قرار دهد. این مقاله در پی آن است که ضمن تعریف مشارکت، مناسبترین فلسفه مدیریت مشارکتی در سازمانهای بخش دولتی ایران را متناسب با دیدگاههای اسلامی و شرایط محیطی این سازمانها مورد بحث قرار دهد.

### تعریف مشارکت

تعریف مشارکت مشکل است زیرا این اصطلاح در بین فرهنگهای مختلف و در بین نظامهای روابط کار معنای یکسانی ندارد. به عبارت دیگر، مشارکت در تصمیم‌گیری مفهومی واحد تصور می‌شود اما به طرق مختلفی به عمل در می‌آید (کاتر، همکاران، ۱۹۸۸). به همین علت است

باید در مورد تصمیمهایی که از آنها تأثیر می‌پذیرند حرفی برای گفتن داشته باشند. به هر حال، پژوهشگران و نویسندگان معمولاً "بمقدی از مشارکت را که از نظر آنها اهمیت زیادی دارد، توجه می‌کنند و تعریف خود را براساس آن ارائه می‌دهند. به عنوان مثال، آلپورت (۱۹۴۵) مشارکت را "من فعال" تعریف می‌کند. دیگران مشارکت را تا سطح تفویض اختیار نیز گسترش می‌دهند (لویس، ۱۹۶۸؛ ساشکین و مورس، ۱۹۸۴؛ سورجر، ۱۹۷۱؛ اشتواس و روزنشتین، ۱۹۷۰؛ تاننوم، ۱۹۶۲)، و یا بعضی دیگر، مشارکت را تصمیم‌گیری گروهی قلمداد می‌کنند (بوکل، ۱۹۸۹؛ هلر و بوکل، ۱۹۶۹؛ تاننوم، ۱۹۷۲). این مثالها شواهدی است بر تفسیر متفاوت مشارکت که دانشمندان و مدیرانی که با آن سروکار دارند، ارائه می‌کنند. پیدا کردن راسمی برای خروج از این ابهام، مستلزم طبقه‌بندی این تعریفهاست که اینک بدان می‌پردازیم.

که افراد ادراک متفاوتی از مشارکت دارند. گروهی از پژوهشگران و نویسندگان بدون تعریف مشخصی از مشارکت، در مورد آن نظریاتی ارائه می‌کنند و کم و بیش آگاهانه آن را در معانی مختلفی به کار می‌برند. شرجل (۱۹۷۰) خاطرنشان می‌سازد که مشارکت در تصمیم‌گیری در بسیاری از کشورها مفهومی دل‌انگیز است، اما تقریباً بیشتر افرادی که این اصطلاح را به کار می‌برند به طور متفاوتی در مورد آن فکر می‌کنند. به عنوان مثال، پول دیبال (۱۹۸۹) تصمیم‌گیری مشارکتی در سطح گروه، دپارتمان، و سازمان را "مشارکت سیاسی" نامد و آن را از "مشارکت اجتماعی" و "مشارکت مالی" متمایز می‌سازد. گت (۱۹۷۹) اظهار می‌دارد که کوشش برای تعریف مشارکت کارکنان اغلب با سردرگمی و مشکلات مواجه می‌شود. او یادآور می‌شود که مشارکت موضوعی است ماندگار با معانی مختلف. ایده اصلی آن است که افراد

جدول شماره ۱. مفهوم مشارکت از دیدگاههای مختلف

نویسندگان و تاریخ	تعریف	نوع مفهوم سازی
کلازک، فتجت و رابرتز، ۱۹۷۲	مشارکت شامل هر فرایندی است که از طریق آن کارکنان سهمی در رسیدن به تصمیمهای مدیریتی در سازمان دارند.	فرایند
میسس و پیترسون، ۱۹۸۹	سیستمی است از مدیریت که در آن افراد بر تصمیمهای سازمان اثر می‌گذارند.	نقوذ و کنترل
ساشکین، ۱۹۸۳	پیشنهاد می‌کنم که بهتر است چهار زمینه کلی مشارکت را در نظر بگیریم: هدف‌گذاری، تصمیم‌گیری، حل مسئله و بهبود سازمانی.	قلمرو
لامرز، ۱۹۶۹	مجموع شکلهای اعمال قدرت توسط زبردستان که از نظر آنها و سرپرستانشان مشروع جلوه می‌کند.	شکل
لاک، شوپچر، و لاتام، ۱۹۸۸	مشارکت، تصمیم‌گیری مشترک است، خواه بین یک مدیر یا یک کارمند یا یک مدیر و گروهی از کارکنان. مشارکت باید از تصمیم‌گیری دستوری و تفویض اختیار تمیز داده شود.	تصمیم مشترک
بروم، ۱۹۵۹	مشارکت یعنی ادراک هر فرد از میزان نفوذی که بر تصمیم‌گیری دارد در مقایسه با میزان نفوذ واقعی وی در تصمیم‌گیری.	ادراک

راهبردی / تاکتیکی سازمان به حساب آورد که به صورت رسمی / غیررسمی در شکل مستقیم / غیرمستقیم و با درجه، سطح، و حدود مشخصی اتفاق می افتد (رهنورد، ۱۹۹۸).

این مفهوم از مشارکت تعریفی است جامع که ضمن پوشش دادن نکات کلیدی در تعریفهای قبلی، بر ابعاد مشارکت نیز تأکید می کند. این ابعاد شامل: قلمرو، سطح، درجه، شکل، پایه و حدود مشارکت است. این تعریف با تأکید بر "درجه" مشارکت، درجه نفوذ کارکنان بر تصمیم گیری را لحاظ می کند. از طریق توجه به "قلمرو" مشارکت، موضوعهای تصمیم گیری را به حساب می آورد که از تصمیمهای تاکتیکی شروع و به تصمیمهای راهبردی ختم می شوند. با تأکید بر "شکل" مشارکت، هر دو شیوه مشارکت مستقیم و غیرمستقیم (مشارکت بر مبنای نمایندگی) را در نظر می گیرد. با اطمینان نظر در "حدود" مشارکت، دامنه افراد درگیر در نظام مشارکتی و حدود درگیری اجتماعتی آنها را در فرایند تصمیم گیری مدنظر قرار می دهد. با نگرش بر "سطوح" مشارکت، سطح / سطوحی از سازمان را که در آن مشارکت اتفاق می افتد به حساب می آورد و سرانجام مبنای قانونی شکل گیری مدیریت مشارکتی را مورد لحاظ قرار می دهد که سازوکارهای رسمی یا غیررسمی مصادیق آن هستند.

### مبانی فلسفی مشارکت

سئوال اساسی قابل طرح آن است که فلسفه مدیریت مشارکتی در بخش دولتی ایران باید مبتنی بر چه معیارهایی باشد؟ برای پاسخ دادن به این پرسش، لازم است، مبانی فلسفی مشارکت را بررسی کنیم تا امکان تبیین آن در بخش دولتی ایران فراهم شود.

### ۱- ابزار مدیریتی

از دیدگاه بهره برداری، مشارکت، روشی است برای

همان طور که از جدول شماره ۱ بر می آید، اولین مجموعه از نویسندگان، بر "فرایند" تصمیم گیری تأکید می کنند و مشارکت را فرایندی مورد توافق می دانند که از طریق آن، کارکنان قادرند بر تصمیمهای مدیریتی اثر بگذارند (کلارک، فنجت، و وایتز، ۱۹۷۲ و واکر، ۱۹۷۲، الیوت، ۱۹۷۸). دومین مجموعه نویسندگان هستند که سعی کرده اند با اشاره به تعامل بین نقش آفرینان تصمیم گیری در تعریفهای خودشان دقیقتر باشند. در این مفهوم، تأثیرگذاری کارکنان بر تصمیمها، اساس مشارکت را تشکیل می دهد (میس و پیترسون، ۱۹۸۹). در نظریات سومین مجموعه نویسندگان، تأکید بر "قلمرو" مشارکت، نمود فراوان دارد. کارکنان مسکن است در حل مسئله، هدفگذاری، ایجاد تغییرات در سازمان و تصمیم گیری شرکت کنند (ساشکین، ۱۹۸۴). در مجموعه چهارم، نویسندگان وجود دارند که شکل و اندازه مشارکت را مورد تأکید قرار داده اند. مشارکت می تواند شکلهای مختلفی را به خود بگیرد که معمولترین آنها شکلهای مستقیم و غیرمستقیم است (لامروز، ۱۹۶۷). نویسندگان دسته پنجم، مشارکت را برحسب "تصمیم گیری مشترک" تعریف می کنند (لاک، شویجر، و لاثام، ۱۹۸۸) و ششمین دسته از نویسندگان، درگیری روسی و روانی کارکنان در تصمیم گیری را مورد لحاظ قرار داده اند (لوتاز، ۱۹۷۷ و روم، ۱۹۵۹).

از این بررسی مستمر می توان دریافت که تعریفهای چندگانه وجود دارند که انعکاس از دیدگاههای مختلف به شمار می روند. به نظر می رسد پیدا کردن تعریفی که جامعیت داشته باشد، چندان مشکل نیست. تعریف مشارکت بر اساس یکی از ابعاد مشارکت به طور جزئی درست است. آنچه که کمتر در این تعریفها به چشم می خورد تعریف مشارکت بر مبنای تمامی ابعاد آن است. بنابراین چنانچه بخواهیم به جنبه های مختلف مشارکت، به تعریف مجدد آن بپردازیم. با این دید، مشارکت را می توان فرایند درگیری کارکنان در تصمیمهای

بر کارایی، اثربخشی، و رضایت نگرین می‌کند. محدودیت عمده این نگرش، وابستگی آن به مدیریت است. مدیر چنین برنامه‌های تصمیم‌گیری را به راه می‌اندازد و تشخیص می‌دهد که کارکنان در تصمیم‌گیری درگیر شوند. تصمیم چنین دیدگاهی به سازمانهای بخش دولتی ایران که ماهیت غیرانتفاعی دارند، تا حدودی مشکل است. اما به مفهوم تعی پذیرش این نگرش در بخش دولتی ایران نیست. حداقل در شرکتهای دولتی چنین نگرشی می‌تواند جایگاه ویژه‌ای داشته باشد.

## ۲- نظریه دموکراسی

نویسندگان پیشگام، در زمینه مدیریت سازمانهای صنعتی و تجاری بر تمرکز قدرت تصمیم‌گیری در سطوح بالای مدیریت تأکید داشتند. در مقابل، خیلی از نظریه‌پردازان سازمانی این فرضیه کلاسیک را به قطع نظریه "سهیم شدن در قدرت" رها کرده‌اند. دیدگاه دموکراسی، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری را به عنوان ابزار توجیح قدرت در درون سازمانها می‌نگرد.

سهیم شدن در قدرت، زیربنای دیگر نظریه‌های سازمانی نظیر "اصل رهبری"، "ابزار حمایتی" لیکورت (۱۹۶۷) و "نظریه نوع‌آوری" مک‌گریگر (۱۹۶۰) را تشکیل می‌دهد. لیکورت، در مدل خود نظریه "سیستم ۳" با شکل مشارکتی را مورد تأکید قرار می‌دهد که نگرینی چندید از سهیم شدن در قدرت است. همچنین گفته مک‌گریگر (۱۹۶۰) در مورد نظریه نظام ارزشی جدیدی را متمسک می‌کند که جنبه توجیح و نظام ارزشی مدیریت سنتی است که مک‌گریگر آن را نظریه X می‌نامد. این نظریه‌ها که به طور ضمنی تفاوت قدرت بین مدیران و غیرمدیران را مورد انتقاد قرار می‌دهند، اجزای نظریه دموکراسی را در محیطهای کاری تشکیل می‌دهند. مولدر (۱۹۷۱) کاهش تفاوت در قدرت بین سطوح مختلف در جامعه، در سازمانها، و در گروهها را منطبق تشخیص

کاهش واقعی هزینه‌ها، ناکاراییها، کارشکنیها و همچنین پیامدهای ناشی از نارضایتی در محیط کار. این دیدگاه به‌طور ساده در پی تسکین نارضایتی کارکنان و بهبود سلامت افراد از طریق ارتقای خلاقیت و احترام به خود است که فرض می‌شود مشارکت به همراه می‌آورد (لاک و شویجر، ۱۹۷۹ مک‌کارتی، ۱۹۸۹). به عبارت دیگر، این دیدگاه در پی آن است که به ترویج کارایی و بهره‌وری بپردازد.

براساس این نگرش، برنامه‌های مشارکتی نوعاً در سطوح پایین استقرار می‌یابند و قلمرو مشارکت به‌طور محدود تعریف می‌شود تا اختیارات تصمیم‌گیری ویژه رهبری را شامل نشود. آنهايي که از دیدگاه "ابزار مدیریتی" به مشارکت می‌نگرند، نگران تأثیر منفی مشکلات نیروی کار بر بهره‌وری و سود هستند. آنها مشارکت را به عنوان یکی از راهبردها برای تسکین نیروی کار پیشنهاد می‌کنند تا بتوانند محیط با ثبات و صلح‌آمیزی را بنا کنند. بررسی ادبیات مشارکت نشان می‌دهد که تصمیم‌گیری مشارکتی معمولاً پاسخ مؤثر افراد نسبت به کار را در پی دارد (لاک و شویجر، ۱۹۷۹ مایر و مانگ، ۱۹۸۶ کاتن، والر، و فروگات، ۱۹۸۸).

مطالعات تطبیقی (شرجل، ۱۹۸۱) نشان می‌دهد که از دهه ۱۹۷۰ به بعد برنامه‌های مشارکت کارکنان (گروههای کاری مستقل، تیمهای خود-گردان، حلقه‌های بهبود کیفیت، کمیته مشترک مدیریتی - نیروی کار) در سراسر جهان فراگیر شده است و هدف کلی این گوشنها بهبود عملکرد سازمانها، روابط کار و کیفیت زندگی کاری بوده است. کوهن (۱۹۸۵) یادآور می‌شود که گوشنهای مدیریت مشارکتی بر این تصور پایه‌گذاری شده بود که نتایج چنین مشارکتی برای سازمان، کارکنان، و در بعضی موارد برای جامعه مفید است.

به هر حال، تصمیم‌گیری مشارکتی به عنوان ابزار مدیریتی در سازمانها بیشتر پذیرفته شده است. این نگرش

ویژگی‌هایی چون غفلت، غیرمنطقی بودن، بی‌علاقگی، و احساسی بودن همراست، یک نوع اتلاف منابع در سازمان به شمار می‌رود.

چنین نگرشی نمی‌تواند مبنای مناسبی برای مدیریت مشارکتی در سازمانهای بخش دولتی که متولی امور عمومی هستند، باشد. البته از این نکته نمی‌توان غافل شد که تعدیل این نگرش در مفهوم ایجاد معیارهای روحی و ارزشی در محیط کار می‌تواند یکی از معیارهای فلسفی مدیریت مشارکتی باشد. به هر حال، همانند نگرش ابزار مدیریتی، نظریه دموکراسی نیز برای تعریف فلسفه مدیریت مشارکتی در بخش دولتی ایران کافی نیست.

### ۳- نگرش انسانی

سبک رهبری مشارکت‌جو، در دوران مدیریت نئوکلاسیک مطرح شد. این نگرش در پی کسب همکاری کارکنان در رسیدن به هدفهای سازمانی است. اعتقاد بر این بود که کارکنان اگر در تصمیم‌گیری دخالت داده شوند، از تصمیمها حمایت خواهند کرد و در نتیجه بهره‌وری خودشان را افزایش خواهند داد. این نگرش، مسئولیت رهبری در تصمیم‌گیری یا اختیارات او را به زیردستان واگذار نمی‌کند، اما فرض می‌کند که زیردستان برمیتابی آموزش و تجربه‌هایشان، قابلیت ارائه پیشنهادها و تصمیم‌گیری را دارند.

علاوه بر کار بدیع التون مایو، منبع اصلی حمایت از مشارکت در محیطهای کاری ریشه در کار گروهی از روانشناسان و جسم‌شناسان دارد که نوعی از خود بیگانگی را در زندگی صنعتی مدرن مشاهده می‌کنند. دیدگاه مربوط به رشد انسانی (مک گرگور، ۱۹۶۰؛ آرجویس، ۱۹۶۲؛ لیکرت، ۱۹۶۷) بر قابلیت‌های مشارکت در غلبه بر پیامدهای سازمانهای بوروکراتیک و سلسله مراتب تأکید دارد. آرجویس (۱۹۶۲) ادعا می‌کند که اتراغ سازمانهای اقتصادی برخلاف نیازهای روانی افراد بالغ در

می‌دهد و تصمیم‌گیری مشارکتی را بهترین ابزار تحقق این هدف به حساب می‌آورد. علی‌رغم چنین ادعایی، شواهد پژوهشی (مولدر و وایک، ۱۹۷۰) نشان می‌دهد که مدیریت مشارکتی همیشه شکاف قدرت بین سرپرستان و زیردستان را کاهش نمی‌دهد. بعدها مولدر (۱۹۷۷) به این نتیجه رسید که مشارکت اگر بدون تغییر ساختار گروه به کار گرفته شود، ممکن است به جای کاستن از تفاوت‌های قدرت، ابزاری برای افزایش این نوع تفاوتها باشد.

علاوه بر برابری قدرت، تصمیم‌گیری مشارکتی برای مدنهای طولانی به عنوان ابزاری جهت ایجاد محیطهای دموکراتیک مورد لحاظ قرار گرفته است. یک مکتب فکری که هم گربنبرگ (۱۹۷۵) و هم داچتر و ویلبرت (۱۹۷۸) به عنوان "نظریه دموکراتیک" نام‌گذاری کرده‌اند، نه تنها مشارکت و ابزاری برای رسیدن به این هدف مورد توجه قرار می‌دهد، بلکه خود آن را نیز هدف به حساب می‌آورد. این نگرش بر معیارهای روحی و ارزشی در محیطهای کاری دموکراتیک، که از طریق مشارکت ایجاد می‌شوند، تأکید می‌کند. به طور کلی نظریه‌پردازان دموکراسی، مشارکت در کار را جزء مهم ایجاد سازمانی دموکراتیک می‌دانند (مبسی و پیترسون، ۱۹۸۹).

دموکراسی سازمانی، موماً به نظامی از مدیریت اشاره می‌کند که در آن، سازمان را افراد معمولی که اکثریت را تشکیل می‌دهند، هدایت می‌کنند. در قلب نظریه دموکراتیک سنتی این اعتقاد نهفته است که انسانهای عادی ظرفیت حکومت عادلانه را دارند. نظریه‌پردازان دموکراسی نظیر پیتمن (۱۹۷۰) تأکید می‌کنند که ظهور جزو دموکراتیک در مجموعه‌های سازمانی که رفتارهای مشارکتی را مجاز نمی‌دانند غیرممکن است. اگر با نظر انتقادی به این نظریه نگاه کنیم، باید گفت مدیریت کار ساده‌ای نیست که آن را به هوی و هوس افراد معمولی واگذار کنیم. نظریه دموکراتیک که حاکمیت افراد معمولی را مطرح می‌سازد، قاعده کاملی نیست. مدیریت برمیتابی توده کارکنانی که با

اخلاقی قلمداد می‌کنند (ساشکین- ۱۹۸۲) و چنین استدلال می‌کنند که:

- (۱) اخلاقاً درست نیست که مدیران به کارکنان حدمه بزنند؛
- (۲) مدیرانی که به مشارکت اهمیت نمی‌دهند از طریق ناکام گذاشتن افراد در ارضای نیازهایشان به آنها حدمه می‌زنند؛
- (۳) بنابراین اخلاقاً باید مدیران از مشارکت استفاده کنند.

آنچه گرینبرگ (۱۹۷۵) "چپ مشارکتی" و داچلر و ویسلرث (۱۹۷۸) "نظریه سوسیالیست" می‌نامند، برنامه‌های مشارکتی را به‌زاری برای تغییر ساختار کلی مالکیت مسورد لحاظ قرار می‌دهد. دیدگاههای سوسیالیستی، ارزش مشارکت را در عین حال به خود بیگانگی و استثمار کارگران می‌داند. هدف این نگرش آن است که به کارکنان اجازه داده شود تا خود را به عنوان افرادی خلاق و اجتماعی راضی کنند (موزاوس، ۱۹۷۰). دیدگاه جدید سوسیالیسم ضمن رد بوروکراسی بر کنترل سازمانها به توسط کارکنان از طریق تشکیل شوراهای کار تأکید می‌کند. ایسی و پیترسون، (۱۹۸۹).

مفهوم نظریه پردازان سیاسی، مشارکت در محیطهای کاری را بیش‌نیازی برای مشارکت سیاسی قلمداد می‌کنند به عنوان مثال، پیتمن (۱۹۷۰) می‌گوید سازمانها به مشارکت در محیط کار را اجازه نمی‌دهند، مگر آنجا که باعث کاهش فاصله و درگیری افراد در مشارکتهای ملی، استانی، و محلی شوند. او می‌گوید که ساختارهای بوروکراسی در محیطهای کاری باعث می‌شود که کارکنان مهارتهای خود را برای مشارکت در زندگی سیاسی و شورایی محیط کار بهبود بخشند. تحلیل‌های مربوط به گردهم‌آیی کاری خود-گردان و نیمه مستقل شواهد

حرکت هستند. نگرش انسانی، مشارکت را کمکی برای پرورش انسان می‌داند و ارزش رشد در کار برای رسیدن به مراحل بالاتری از انسانیت را مورد تأکید قرار می‌دهد. این نگرش بر طراحی مجدد کار برای کشف قابلیت‌های بالقوه انسانها و ایجاد محیط کاری با معنایی اصرار می‌ورزد. مطابق نظر مزلو (۱۹۶۵) انسان معمولی تمایل دارد که به هدفهای خود دست یابد (هدفجویی) و مورد اعتماد باشد. با سازماندهی کار به قسمی که بتوان این ارزشها را به حداکثر رسانید، شخص می‌تواند نیروی کاری سالم، وفادار، و مولدی داشته باشد. بنابراین می‌توان گفت نگرش انسانی که از مشارکت حمایت می‌کند بر پرورش سالم افراد در درون محیطهای سازمانی تأکید دارد.

این نگرش قطعاً در حکومتی که بر حفظ ارزشهای والای انسانی تکیه دارد، مبنای فلسفی مناسبی برای مشارکت محسوب می‌شود. بنابراین، سازمانهای بخش دولتی ایران می‌توانند این نگرش را به عنوان رسالت خود در پذیرش و به‌کارگیری مدیریت مشارکتی لحاظ کنند.

## ۲- دیدگاه‌های ایدئولوژیکی

موضوع مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، بیشتر مبتنی بر دیدگاههای ایدئولوژیکی است. به عنوان مثال، بعضی از دانشمندان علوم اجتماعی از قانونگذاری دولتی برای وادار ساختن سازمانها به بهبود "کیفیت زندگی کاری" حمایت کرده‌اند (لاولر، ۱۹۷۶ و ۱۹۸۶). آنها به کارگیری مشارکت را صرف‌نظر از پیامدهای عینی آن پیشنهاد و توصیه می‌کنند. دیدگاههای ایدئولوژیکی عموماً "صریح، جسمانی، و سیاسی هستند و بحث ایدئولوژیکی درخصوص مشارکت تقریباً بدون شکل دنبال می‌شود که دموکراسی خوب است، مشارکت امری دموکراتیک است و بنابراین مشارکت در تصمیم‌گیریهای سازمانی لازم است (لاک و شویجر، ۱۹۷۹).

برخی از پژوهشگران، مدیریت مشارکتی را امری

تجربی لازم را برای حمایت از دیدگاه پستیم فراهم می‌سازند (الدن، ۱۹۸۱).

دیدگاه‌های ایدئولوژیکی دیگری نیز وجود دارند که با تکیه بر افکار مذهبی، ارزش و منطق خاصی را در زمینه مشارکت مطرح می‌سازند. به عنوان مثال، براساس نگرش اسلام، مشارکت در تصمیم‌گیری باعث پرورش افراد و ارضای آنها می‌شود. اسلام، رشد و پرورش افراد از طریق کار را مورد تأکید قرار می‌دهد و بر شکوفایی استعدادها و بالقوه آنها به عنوان انسان نظر دارد. قرآن کریم شورا و مشورت را به عنوان نمودی از ایمان معرفی و تأکید می‌کند که مسلمانان امور خود را براساس مشورت متقابل (قرآن کریم، سوره شورا: آیه ۳۸) انجام می‌دهند. به استناد تفسیر قرآن، مدیران مسئول هستند که دیدگاههای زیردستان را در خصوص مسائلی که تعیین تکلیف منوط به تحقیق و تفحص باشد، اخذ و سپس به تصمیم‌گیری فوری اقدام کنند (قرآن کریم، سوره آل عمران ۱۵۹). این بدان معناست که مدیریت مشارکتی حداقل در شکل سازوکارهای مشورتی نه تنها در اسلام پذیرفته شده است بلکه مدیران مکلف هستند چنین تصمیم‌هایی را براساس دیدگاههای زیردستان اتخاذ کنند. اسلام اصل کلی "کلکم راع و کلکم مسئول عن"

رعیته" را مطرح می‌کند و برای تحقق این مسئولیت همگانی در پستر اجتماعی یا محیطهای کاری، دانشمندان اسلامی بیشتر به اصل مشورت و تبادل نظر جهت انتخاب بهترین قولها و راه‌کارهای سازنده پرداخته‌اند (قرآن کریم، سوره زمر: آیه ۱۸). به اعتقاد نگارنده، شاید بتوان فلسفه مشارکت از دیدگاه اسلام را به شرح زیر برشمرد:

- فراهم آوردن موجبات رشد و صبرورت انسان؛
- ایجاد مسئولیت و تعهد درونی در افراد؛
- به وجود آوردن محیط کاری مبتنی بر اعتماد متقابل بین مدیران و کارکنان؛
- دادن شخصیت به افراد؛
- تربیت و آموزش افراد برای اداره امور؛
- ایجاد وحدت و یکپارچگی در محیطهای کاری.

به هر حال، هرچند دیدگاههای ایدئولوژیکی متفاوتی در خصوص مدیریت مشارکتی مطرح شده است که هر یک محاسن و معایب خود را دارد، آنچه که اهمیت دارد دیدگاههای اسلام در این مورد است که پانوجه به اسلامی بودن ماهیت حکومت ایران باید پایه فلسفی مشارکت در بخش دولتی را تشکیل دهد. جدول شماره ۲ مباحث فلسفی مشارکت را به اختصار نشان می‌دهد.

جدول شماره ۲. نکات کلیدی در دیدگاههای فلسفی مشارکت

دیدگاه ایدئولوژیکی	ابزار مدیریتی	نگرش انسانی	نظریه دموکراتیک
اهد اخلاقی	کیفیت	رشد انسانی	دموکراسی کاری
اولویت سیاسی	رضایت	نیازهای روحی و روانی	برابری قدرت
ارزش مذهبی	عملکرد	کار با معنی	مسئولیت جمعی
تقاضای اجتماعی	تعهد	پیدایش روشی	جمع‌گرایی
لحن جهانی	بهره‌وری	پیمود انسانی	حقوق بشر

## بحث و نتیجه گیری

می‌توان گفت که تصمیم‌گیری مشارکتی تابعی است از دیدگاه فلسفی، و مشروعیت آن از چنین دیدگاهی نشأت می‌گیرد که بر کشور، صنعت، یا سازمان حاکم است. به عبارت دیگر، هیچ مشارکتی در خلاء وجود ندارد، بلکه هر برنامه مشارکتی با نتایج مورد انتظار آن وابستگی دارد. همان‌طور که بحث شد، حداقل چهار دیدگاه عمده در خصوص مشارکت وجود دارد: ایدئولوژیکی، ابزار، دموکراتیک و انسانی. طرفداران هر یک از این مکاتب، هدفها و ارزشهای متفاوتی را در خصوص مشارکت مطرح می‌سازند. به همین دلیل ارزیابی برنامه مشارکتی خاص در هر کشور، بدون توجه به مبانی فلسفی آن، مشکل است. به عنوان مثال، استفاده از کارایی در ارزیابی برنامه مشارکت در کشوری که این برنامه با هدفهای ایدئولوژیکی خاص به اجرا گذاشته شده است، معیار قابل قبولی نیست. نگرش ایدئولوژیکی، مدیریت مشارکتی را به عنوان ابزاری برای بهبود کیفیت زندگی کاری، تغییر ساختار مالکیت، ترویج مشارکت سیاسی، و مانند اینها به حساب می‌آورد. از دیدگاه نظریه دموکراسی، مشارکت ابزاری است برای رسیدن به برابری قدرت و سهم شدن در قدرت؛ کاهش شکاف قدرت بین زیردستان و فرادستان؛ ایجاد محیط کاری دموکراتیک؛ و تأمین پایه مناسبی برای تصمیم‌گیری مؤثر و عقلایی. در نگرش ابزاری، مشارکت راهی است برای بهبود روابط کار؛ تقلیل نارضایتی کارکنان؛ ترویج بهره‌وری، و اثربخشی فردی. سرانجام نگرش انسانی، مشارکت را سازوکاری برای کمک به پرورش انسانها و

ارضای نیازهای ثانویه و کشف استعدادهای بالقوه افراد می‌داند. در نتیجه، هر نگرش فلسفی در به‌کارگیری مدیریت مشارکتی در محیطهای سازمانی معیارهای خاص خود را تحمیل می‌کند. دلالت ضمنی این معیارها برای مدیران و پژوهشگران، این است که در ارزیابی برنامه‌های مشارکتی آنها را به عنوان معیارهای ارزشیابی مورد لحاظ قرار دهند. بر مبنای چهار نگرش پیش گفته، تبیین فلسفه مدیریت مشارکتی در بخش دولتی ایران آسان نیست. یوشک دیدگاه اسلام به عنوان نگرش ایدئولوژیکی باید به عنوان عنصر کلیدی در تعریف فلسفه مدیریت مشارکتی در بخش دولتی ایران مورد لحاظ قرار گیرد. اما این تمام داستان نیست، سازمانهای بخش دولتی می‌توانند متناسب با ماهیت کاری خود از نگرش ابزاری نیز به عنوان مکمل، بهره‌جویند. این نگرش که بر بهره‌وری و تأمین رضایت کارکنان توجه خاص دارد، می‌تواند در ارتقای عملکرد سازمانهای بخش دولتی بخصوص شرکت‌های دولتی که ارتباطی با کارایی بانمایی دارند، به کار گرفته شود.

نگرش انسانی نیز که بر پرورش انسانها و ارضای نیازهای ثانویه افراد تأکید دارد، مقطع مشترک بسیاری با دیدگاه اسلام دارد. شاید کاربرد نگرش دموکراسی در بخش دولتی ایران که بیشتر بر توزیع مجدد قدرت در سازمانها و ایجاد محیط دموکراتیک تکیه دارد، جای تردید نباشد. سازمانهای بخش دولتی باید خدمتگوار مردم و مدیران آنها در نیال تعابندگان مردم پاسخگو باشند، لذا تکیه صرف بر ایجاد دموکراسی در محیطهای کاری، ممکن است، به دلیل تشننت آراء مانع تحقق هدفهای سازمانها شود. □



1. Allport, G. W., "The Psychology of Participation", *Psychological Review*, Vol. 53, 1945, pp. 117-131.
2. Argyris, C., *Integrating the Individual and the Organization*, New York: John Wiley, 1964.
3. \_\_\_\_\_, *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*, Homewood, Ill: Dorsey press, 1962.
4. Bolle De Bal, M., "Participation: Its Contradictions, Paradoxes, and Promises," In Lammers, C. J., & Szell, G. (Eds.), *International Handbook of Participation in Organizations*, Vol. 1, Oxford University Press, 1989.
5. Clarke, R. D., Fatchett, D. J., & Roberts, B. C., *Workers' Participation in Management in Britain*, London, Heinemann, 1972.
6. Cohen, R. L., "Procedural Justice and Participation", *Human Relations*, Vol. 38, No. 7, 1985, pp. 643-663.
7. Cotton, J. L.; Vollrath, D. A.; Froggatt, K. L.; Lengnick - Hall, M. I.; & Jennings, K. R., "Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes", *Academy of Management Review*, 1988, Vol. 13, pp. 8-22.
8. Dachler, H. P., & Wilpert, B., "Conceptual Dimensions and Boundaries of Participation in Organizations: A Critical Evaluation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, 1978, pp. 1-39.
9. Elden, J. M., "Political Efficacy at Work: The Connection Between More Autonomous Forms of Workplace Organization and a More Participatory Politics", *American Political Science Review*, Vol. 75, No. 1, 1981, pp. 43-58.
10. Elliott, J., *Conflict or Co-operation: The Growth of Industrial Democracy*. Kogan Page, London, 1978.
11. Greenberg, E.S., "The Consequences of Worker Participation: A Clarification of the Theoretical Literature", *Social Science Quarterly*, Vol. 5, 1975, pp. 191-206.
12. Guest, D., *A Framework for Participation*. In Guest, D., & Knight, K. (Eds). Putting Participation into Practice, England: Gower Press, 1979.
13. Heller, F. A., and Yukl, G., "Participation, Managerial Decision-Making and Situational Variables", *Organizational Behaviour and Human Performance*, Vol. 4, 1969, pp. 227-241.
14. Lammers, C. J., "Power and Participation in Decision-Making in Formal Organizations", *American Journal of Sociology*, Vol. 73, 1967, pp. 201-216.
15. Likert, R. *The Human Organization: Its Management and Value*, New York: McGraw-Hill, 1967.
16. \_\_\_\_\_, *New Patterns of Management*, New York: McGraw-Hill, 1961.
17. Locke, E. A., & Schweiger, D. M., "Participation in Decision-Making: One More Lock", *Research in Organizational Behaviour*, Vol. 1, 1979, pp. 265-339.
18. Locke, E.A., Schweiger, D. M., & Luthans, G.P., "Participation in Decision Making: When it Be Used?" *Organizational Dynamics*, 1986, pp. 65-79.
19. Lowin, A., "Participative Decision-Making: A Model, Literature Critique and Prescriptions for Research", *Organizational Behaviour and Human Performance*, Vol. 3, 1968, pp. 68-106.
20. Luthans, F., *Organizational Behaviour*, New York, McGraw-Hill, 1977.
21. Macy, B.A.; Peterson, M.F.; and Norton, L. W., "A Test of Participation Theory in a Work Redesign Field Setting: Degree of Participation and Comparison Site Contrasts", *Human Relations*, Vol. 42, No. 12, 1989, pp. 1095-1165.

22. Maslow, A. H., *Espsychian Management*, Homewood, Ill, Dorsey Irwin, 1965.
23. Mayo, E., *The Human Problems of an Industrial Civilization*, MacMillan, New York, 1933.
24. McCarthy, S., *The Dilemma of Non-Participation*, In Lammers, C. J., and Seell, G. (Eds.), *International Handbook of Participation in Organizations*, Oxford University Press, 1989.
25. McGregor, D., *The Human Side of Enterprise*, New York, McGraw-Hill, 1960.
26. Meszaros, I., *Marx's Theory of Alienation*, New York, Harper, 1970.
27. Miller, K. L., & Monge, P. R., "Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta-Analysis Review", *Academy of Management Journal*, Vol. 29, No. 4, 1986, pp. 727-753.
28. Mudler, M., "Power Equalization Through Participation?", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, 1971, pp. 31-38.
29. ———, *The Daily Power Game*, Leiden: Martinus Nijhoff Social Sciences Division, 1977.
30. Mulder, M., & Wike, H., "Participation and Power-Equalization", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 5, 1970, pp. 430-448.
31. Pateman, C., *Participation and Democratic Theory*, London, Cambridge University Press, 1970.
32. Rahnavard, F., *A Study of Variables Influencing Participative Decision-Making in the Australian Public Sector and Determining its Degree of Success*, Unpublished Ph.D Thesis, Flinders University of South Australia, 1998.
33. Sashkin, M., "Participative Management is an Ethical Imperative", *Organizational Dynamics*, Spring 1984, pp. 5-22.
34. Sashkin M., & Morris W.C., *Organizational Behaviour: Concepts and Experiences*, Reston, VA, Prentice-Hall Co., 1984.
35. Schregle, J., "Forms of Participative Management", *Industrial Relations*, Vol. 9, 1970, pp. 117-122.
36. ———, *Workers' Participation in Decisions Within Undertakings*, I.L.O Geneva, 1981.
37. Sorcher, M., "Motivation, Participation and Myth", *Personnel Administration*, Vol. 34, 1971, pp. 20-24.
38. Strauss, G., & Rosenstein, K., "Workers' Participation: A Critical Review", *Industrial Relations*, Vol. 9, 1970, pp. 197-214.
39. Tannenbaum, A. S., "Control in Organizations: Individual Adjustment and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 7, 1962, pp. 236-257.
40. Vroom, "Some Personality Determinants of the Effects of Participation", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 59, 1959, pp. 322-327.
41. Walker, K. F., "Workers' Participation in Management: Problems Practice, and Prospects", *International Institute of Labour Studies Bulletin*, Vol. 12, 1974, pp. 3-35.
42. Wall, T.D., & Lischeron, J. A., *Worker Participation*, London: McGraw-Hill, 1977.