

آشنایی با مدیریت مشارکتی و نقش آن در بهبود بهره‌وری

مدیریت فردا

فصلنامه

اطلاع‌رسانی، آموزشی و پژوهشی

پاییز و زمستان ۸۵

نویسنده:

مهندس عین‌الله شفیعی

عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر

دکتر عصمت مسعودی

استادیار دانشگاه آزاد اسلامی

چکیده

امروزه به منظور نیل به پیشرفت روزافزون سازمانها از جنبه‌های مدیریت و نیروی انسانی، افزایش کارایی و کاهش ضایعات، پیروزی در میدان رقابت و مواردی از این‌گونه، مشارکت صحیح و موفقیت‌آمیز کارکنان در تصمیم‌گیریها و امور سازمان امری ضروری به نظر می‌رسد. یکی از مهمترین شیوه‌های مدیریتی که می‌تواند در دستیابی به اهداف سازمانی مورد استفاده قرار گیرد مدیریت مشارکتی است. بسیاری از صاحب‌نظران و اندیشمندان جهان بر این عقیده هستند که مدیریت مشارکتی یکی از روشهای مدیریت نوین، کارساز و نجات‌بخش در موسسات و سازمانها می‌باشد. در این مقاله ضمن معرفی مفهوم مدیریت مشارکتی، اهداف، فواید و شرایط ایجاد آن را در سازمانها و شرکتهای مورد بررسی قرار داده و به اثر آن در صنعت اشاره شده است.

کلید واژه

مدیریت، مشارکت و مدیریت مشارکتی، بهره‌وری، کارائی، سبک مدیریت

مقدمه

مشارکت از دیرباز با زندگی انسان و بقا و حیات او پیوند داشته و همواره راه تکامل را طی کرده است. آنچه که در شکل و محتوای مشارکت تاثیر گذاشته است درک انسان از محیط و نیازها و اهداف او بوده است، لذا در زمانی که روابط و نیاز انسان ابتدایی بوده این شکل و محتوا نیز ساده و ابتدایی بوده است. با گذشت زمان و پیچیده شدن نیازها و ارتقاء مفاهیم و ابزارها روند مشارکت سیر صعودی پیموده است.

در هر موسسه، سازمان و شرکتهای همواره می‌توان برای انجام امور به راه‌حلی بهتر و موثرتر از آنچه در حال حاضر معمول است، دست یافت. این راه‌حلهای بهتر می‌تواند منجر به بهبود کیفیت محصول و خدمات ارائه شده، کاهش قیمت تمام شده، افزایش تولید، کاهش هزینه‌ها و کاهش ضایعات، تنوع محصولات و خدمات ارائه شده، حذف یا ادغام مراحل کار در فرآیند تولید و بالاخص آزاد شدن تفکر نیروی انسانی از کارهای یکنواخت روزمره و امکان پرداختن به موارد والاتر گردد. اولین

گام در این راه استفاده بهینه از منابع و امکانات موجود در سازمان است.

هر موسسه یا سازمانی از سه منبع اصلی انسانی، فیزیکی و مالی برخوردار بوده و امور خود را به انجام می‌رساند، اما مسلماً منابع انسانی هر سازمان مهمترین و اساسی‌ترین و تعیین‌کننده‌ترین عامل در دستیابی به اهداف و رشد و توسعه سازمان به شمار می‌آید، چرا که دو منبع دیگر با هر کیفیت و کمیتی که باشد. به مثابه ابزاری در دست نیروی انسانی هستند که باید آنها را در راه نیل به اهداف به کار گیرند. از این رو توجه به عامل انسانی و استفاده بهینه از افکار خلاق و پویای آنها می‌تواند به بهبود کلیه امر سازمانی کمک کند. بکارگیری مدیریت مشارکتی به طور اعم یکی از راهبردهای موثر و تجربه شده کشورهای مختلف در این راه است.

۱. مفهوم مشارکت

مشارکت دارای تعاریف گوناگونی است که شاید بتوان گفت، اختلافشان بیشتر در بکارگیری الفاظ است. مشارکت از لحاظ لغوی به معنای "شرکت دادن، با هم شریک شدن، سهیم کردن و سهیم شدن، انجام کار گروهی و نیز بهره‌برداری گروهی است."

- مشارکت یک پیوند دو سویه، سودمند و سازنده میان دو یا چند نفر است.

- مشارکت یک درگیری ذهنی، عاطفی اشخاص در موقعیتهای گروهی است که آنان را بر می‌انگیزد تا برای دستیابی به هدف‌های گروهی یکدیگر را یاری دهند و در مسئولیت کار شریک شوند. در این تعریف سه اندیشه مهم نهفته است. درگیر شدن، یاری دادن و مسئولیت.

- مشارکت عبارت است از همکاری، تشریک مساعی متقابل، متعهدانه و مسئولیت‌آور کارکنان در تعیین سرنوشت سازمان، جامعه و ... که از طریق آن مرزهای مجازی و کاذب در روابط انسان‌ها جای خود را به مودت، صمیمیت، صداقت و حسن نیت می‌دهد. در این مفهوم مشارکت جنبه صرفاً حقوقی و اقتصادی ندارد و منجر به پویایی، بروز شدن خلاقیت کارکنان می‌گردد. و منافع (مادی و معنوی) همگان را تامین می‌نماید.

از طرفی

مدیریت عبارت است از "هماهنگ کردن منابع انسانی و مادی برای نیل به هدف"

- مدیریت علم و هنر متشکل و هماهنگ کردن، رهبری و کنترل فعالیت‌های دسته جمعی برای نیل به هدفهای مطلوب با حداکثر کارایی است.
- مدیریت فرآیندی است که بوسیله آن کوششهای فردی و گروهی به منظور نیل به هدف مشترک هماهنگ می‌شود.

حال که تعاریف مدیریت و مشارکت ارائه گردید، لازم است مدیریت مشارکتی تعریف شود.

اگرچه برای مدیریت مشارکتی به دلیل تنوع فرهنگها، شرایط مختلف جغرافیایی، سیاسی و اقتصادی و ارتباط این عوامل با خصوصیات و روحیات انسان‌ها، نمی‌توان یک تعریف قطعی و غیر قابل انعطاف ارائه داد، با این وجود، آنچه که امروزه به عنوان محور اصلی این تعریف در دنیا مورد قبول قرار گرفته می‌گردد. مدیریت مشارکتی عبارت است از مجموعه گردش کار و عملیاتی که تمام کارکنان و زیردستان یک سازمان را، در روند تصمیم‌گیریهای مربوط به آن سازمان دخالت می‌دهد و شریک می‌سازد. تاکید اصلی این نوع مدیریت، بر همکاری و مشارکت علاقه‌مندان و داوطلبانه عموم افراد است و می‌خواهد از ایده‌ها، نظریات و ابتکارات آنها در حل مشکلات و مسائل سازمان استفاده کند.

لذا اساس فرآیند این مدیریت، بر بنیان تقسیم اختیارات، بین مدیریت و کارکنان استوار است.

۲. اهداف مدیریت مشارکتی

چند هدف اساسی را برای نظام مبتنی بر مشارکت می‌توان برشمرد که بیشتر مورد توجه و موافقت عامه قرار دارند. این اهداف عبارتند از:

۱.۲ اهداف کیفی

۱. تکامل و ارتقاء سطح کیفی اداره امور جامعه، سازمان و دستگاه اداری

۱. امور به تقویت حس تعلق سازمانی می انجامد. مشارکت موجب پیوند بیشتر افراد در سازمان می گردد و بدین طریق راه رسیدن به اهداف سازمان هموار می گردد.
۲. مدیریت مشارکتی بعضاً به عنوان نوعی نوش دارو و برای بالا بردن روحیه ضعیف کارکنان و افزایش بازدهی پایین آنان مورد استفاده قرار می گیرد.
۳. با مشارکت، نیاز فرد به آزادی عمل ارضا شده و به سلامت روانی او در سازمان کمک می شود.
۴. با مشارکت، نیازهای اجتماعی افراد ارضا می شود.
۵. با مشارکت دادن افراد، از ضرورت نظارت و مراقبت دقیق و دائمی کاسته می وشد.
۶. مشارکت می تواند در درک و فهم بهتر اهداف و راه های نیل به آنها موثر باشد.
۷. کاهش هزینه ها و ضایعات با مشارکت دادن افراد تحقق می یابد.
۸. در اثر مشارکت از میزان سوانح و اتفاقات و همچنین از میزان غیبت و تاخیر کاسته می شود.
۹. با مشارکت، افراد از احساس غریبی و بیگانگی رهایی یافته و احساس می کنند تحت فشار کمتری قرار دارند.
۱۰. با مشارکت افراد در امور، عقاید و باورهای مدیریت اهمیت بیشتری پیدا می کند.

۴. فلسفه مشارکت

فلسفه نظام مشارکت دارای سه اصل اساسی است که عبارتند از: الف) هر کاری که انسان انجام می دهد هرگز بهترین و کاملترین شکل خود را ندارد، بلکه همواره امکان دارد که آن را به صورت بهتر و باز هم بهتری انجام داد.

ب) هر فردی که در سازمان کار می کند، هرگز نباید پیچ و مهره کوچکی از یک ماشین بزرگ محسوب شود، بلکه همواره باید توجه داشت که او انسانی است دارای قدرت تفکر و پویندگی که اگر با شوق و دقت به اطراف خود بنگرد و امکانات و زمینه های مساعد و مناسبی در اختیارش باشد. همیشه می تواند کارهایش را به صورت بهتری انجام دهد و در نتیجه هم برای بهبود زندگی خود قدم بردارد.

ج) مشارکت همگانی کارکنان به صورت صحیح و فعالانه باعث می وشد که مدیریت از بسیاری کارهای روزمره و دست و پا گیر

۲. کاهش تعارضات و ایجاد محیطی سرشار از احترام و اعتماد متقابل در کارکنان و حاکمیت روابط انسانی در محیط کار.
۳. ایجاد احساس رضایت و خشنودی از کار در بین کارکنان، در حدی که کار را عبادت بدانند.
۴. ایجاد روحیه تعاون، و اجتماع افراد حول یک راهبری و مقصد واحد (حیات جمعی و همکاری متقابل کارکنان).
۵. سهیم کردن کارکنان در تصمیم گیری.
۶. ایجاد تعلق در آحاد کارکنان نسبت به جامعه، سازمان و گروه.
۷. ایجاد روحیه خود فرمانی و خود کنترلی (کار و فعالیت بدون اجبار، اکراه و زور و کنترل فرآیند، کیفیت و کمیت (نتایج) کار).
۸. برقراری اعتماد به نفس و تقویت اعتماد و اطمینان بین مسئولین و کارکنان.
۹. فراهم آوردن زمینه های رشد و توسعه ابتکار در عمل کارکنان.
۱۰. ایجاد ارتباط افقی و عمودی منظم و سریع در سطوح مختلف سازمان بین کارکنان و مدیران

۲. اهداف کمی

- ۱- سرعت بخشیدن به روند دستیابی به اهداف.
 - ۲- کوتاه کردن راه وصول به اهداف.
 - ۳- افزایش بهره وری و سود.
 - ۴- استفاده بهینه از منابع مادی و معنوی (کاهش هزینه ها و صرفه جویی در استفاده از منابع و ابزار کار).
 - ۵- آفرینش دانش های جدید و کشف مجهولات.
- باید متذکر شد که جدا کردن اهداف کمی از اهداف کیفی کار ساده ای نیست و اساساً نمی توان آنها را در عمل از هم جدا کرد. جدا کردن آنها در اینجا صرفاً به دلیل نمایش برجستگی اهداف کیفی صورت گرفته است.

۳. مزایای مشارکت

۱. مشارکت باعث بکارگیری تمامی توان و استعداد کارکنان می گردد و باروری اندیشه ها را به دنبال دارد، احساس مشارکت در

مدیریت رایزنی خواه، شکل ساده و ابتدایی مدیریت مشارکتی بوده و می‌توان از این راه ساختار مشاوره‌ای و مشورتی تصمیم‌گیری را بهبود بخشید و به تدریج زمینه را برای تصمیم‌گیری مشارکتی فراهم ساخت. سازمانهایی دارای مدیریت رایزنی خواه تا حدی باز عمل می‌کنند و زمینه تغییر پذیری و تحول در آنها وجود دارد. فضای سازمانی در این گونه سازمان‌ها انعطاف پذیر بوده و ساختار آنها بیشتر مسطح است تا عمودی و رابط بین واحدها و قسمت‌ها زیاد می‌باشد.

۲.۶ مدیریت مردم سالار (دموکراتیک)

مدیریت مردم سالار از مدیریت رایزنی خواه (مشورت جو) فراتر می‌رود. در این روش شماری از تصمیم‌های عمده را به گروه‌های کارمندان تفویض می‌کند. فرآیند اصلی مدیریت مردم سالار در قلب بازکاوهای گروهی پدیدار می‌شود که در این بازکاوها از اندیشه‌ها و نفوذ گروه، بهره‌گیری شایسته می‌شود. در شکل بسیار پیشرفته آن، این روش بر پایه همراهی عمل می‌کند.

مدیریت مردم سالار به ویژه در سازمانها یاجتماعی داوطلبانه... کاربرد دارد. به کار بستن این روش در موقعیتهایی که رده بندی سازمانی و جهت‌گیری برای مشاغل خاص بسیار بوده و رقابت برای بهره‌گرفتن از منابع کمیاب شدید است، دشوارتر می‌شود. منشا مدیریت مردم سالار (دموکراتیک) همان فشارهایی است که به آزادی فردی و اجتماعی یک گروه از اعضای سازمان وارد می‌آید. چنین فشارهایی در نهایت منجر به یک سلسله ارزشیابی‌هایی می‌گردد که لزوم مدیریت دموکراتیک را اجتناب ناپذیر می‌سازد. در نظام دموکراتیک مدیریت، مناسبات بین مدیران و کارکنان مورد تجدید نظر قرار می‌گیرند. در این گونه موارد تدبیرها و راه‌هایی که برای اعمال حق در مورد رفتار کارکنان پیش می‌آید، در اختیار خود آنها گذاشته می‌شود. چنین اقداماتی باعث محدود ساختن اختیارات مدیران شده و حاکمیت مطلق را از دست مدیر می‌گیرد. در سلسله مراتب سازمانی، مدیران ارشد و میانی به تکمیل معاونت‌ها می‌پردازند و آنها را در مسیر رهبری قرار می‌دهند. در چنین مواردی وظیفه اساسی مدیران دموکراتیک ایجاد موقعیتهای است که اشخاص، با فهم و درک خویش بتوانند با همکاری و همدلی از طریق دست‌یابی به مقاصد سازمانی به هدفهای شخصی خود نایل شوند.

آسوده شود و با سپردن این کارها به دیگر کارکنان سازمان خود فرصت کافی داشته باشد تا به کارهای اساسی و سیاست‌گذاری‌های مهم و سرنوشت‌ساز بپردازد.

۵. پیش‌نیازهای مشارکت

نظام مدیریت مشارکتی مستلزم برقراری پیش‌نیازها یا زمینه‌های خاصی می‌باشد.

پیش‌نیازهای مشارکت عبارتند از:

۱. وجود زمان کافی برای مشارکت
۲. مربوط بودن مسائل مورد مشارکت به علائق و دلبستگی‌های کارکنان.
۳. کارکنان توانایی کافی برای کار روی آن موضوع داشته باشند.
۴. توانایی متقابل برای ارتباط فراهم باشد.
۵. احساس بیم و خطر برای هیچ‌یک از طرف‌ها وجود نداشته باشد.
۶. در قلمرو آزادی شغلی کارکنان باشد.

۶. روش‌های مشارکت

مشارکت دارای اشکال و روش‌های مختلفی است که هر یک از آنها درجه‌ای از دخالت افراد در سازمان را نشان می‌دهند. در ادامه به شرح هر یک از این روشها پرداخته می‌شود.

۱.۶ مدیریت رایزنی خواه (مشورت جو)

در این روش ساختار اختیارات و مسئولیت دچار دگرگونی نخواهد شد. بلکه مدیران با کارکنان خود مشورت کرده تا آنان برانگیخته شده و درباره موضوعات مختلف بیندیشند. و نظرات خود را پیش از تصمیم‌گیری از سوی سازمان اعلام کنند.

مدیریت رایزنی خواه نوعی مدیریت مشورتی بوده که از نظریات کارکنان در مواقع خاص استفاده می‌شود، هر چند شور و مشورت در این شیوه پذیرفته شده ولی گسترش نمی‌یابد. مدیر رایزنی خواه (مشورت جو) از نظریات کارشناسان و صاحب‌نظران در داخل سازمان بهره‌مند می‌شود. ولی چون مشورت به صورت مقطعی و در موارد خاص مورد استفاده قرار می‌گیرد، به عنوان یک روش تصمیم‌گیری، نهادینه می‌شود و در بسیاری از موارد به همین دلیل افراد از مشورت دادن پرهیز می‌کنند.

عالی سازمان، به اطمینان از اینکه امنیت کارکنان تهدید نخواهد شد و به تصویری از راهبرد مدیریتی که به افزایش اثربخشی سازمان دلپسته است، نیاز دارند.

۴.۶. تصمیم‌گیری رئیس - کارمند

شوراهای کاری نوعی مدیریت شورایی است که افراد یک گروه، تصمیم‌گیرنده هستند. این افراد منتخب اعضا بوده و از حمایت آنها برخوردار هستند. البته در بعضی از موارد افراد شورا انتصابی هستند نه انتخابی، کثرت آراء در این شیوه تعیین‌کننده است و اتفاق نظر، هماهنگی، همدلی و همفکری به سختی و کندی انجام می‌گیرد و الزامی برای متقاعد کردن تمامی افراد شورا وجود ندارد. ماهیت شوراهای کاری مشکل‌زدای می‌باشد. شوراهای کاری در سازمانهای صنعتی و خدماتی مورد استفاده قرار می‌گیرند.

مهمترین و معروفترین شکل مدیریت شورایی، گروههای کیفیت می‌باشد، گروههای کیفیت بیشترین توجه و تاکید را بر روی کیفیت دارند. گروههای کیفیت اولین بار در ژاپن (۱۹۶۲) ایجاد شده و به تدریج به سایر نقاط دنیا توسعه و تعمیم پیدا کردند. در برخی از شرکتهای ژاپنی تا ۸۳٪ کارکنان به طور داوطلبانه در این گروهها مشارکت دارند. برخی از شرکتهای نام این گروهها را، "گروههای درگیری" گذاشته اند زیرا کار اصلی آنها درگیر شدن با مشکلات و ارائه راه حل مناسب گروهی برای حل مشکلات می‌باشد. گروههای کیفیت حاصل تفکرات ایشیکاوا و اندیشمند بزرگ ژاپنی در زمینه تضمین کیفیت است. ایشیکاوا در ابتدا اعتقاد داشت که گروههای کیفیت فقط در فرهنگ ژاپنی قابل استفاده بوده و با فرهنگ های دیگر کشورها سازگاری ندارند ولی تجربه نشان داد که در هر کشور و با هرگونه فرهنگ امکان استفاده از گروههای کیفیت وجود دارد. این تفکر حتی در فرهنگهای فردگرای شدیدی مانند جامعه آمریکا کارساز واقع شد و در حال حاضر در همه نقاط دنیا سازمانهایی وجود دارند که در همه آنها گروههای کیفیت شکل گرفته و بر وسعت و دامنه آنها هر روز افزوده می‌گردد.

۵.۶. شوراهای مدیریت میانی

شوراهای مدیریت میانی ساز و کارهای گروهی برای بهبود مشارکت مدیران میانی سازمان هستند. این شوراها را گاهی به

در نظام مدیریت مردم سالار (دموکراتیک) تکیه بر عدم نظام شخصی مدیریت بر جریانهای سازمانی است. هر فرد با بینش خودآگاه می‌تواند در فعالیتهای سازمان رفتاری خردمندانه از خود نشان دهد که در نهایت موجب حفظ منافع فردی و گروهی سازمان شود. اعمال نظارت جای خود را به رهبری و ارشاد میدهد و کارکنان را برای نظامی آماده می‌سازد که انگیزه (خودبازرسی) را در «ها» به وجود آورد.

در نظام مدیریتدموکراتیک طبقه مدیران عالی با ایجاد عدم تمرکز و سپردن اختیارات به کارکنان از کلیه اختیارات صرف نظر نمی‌کنند، بلکه در راه رهبری، ارائه روش و هدایت کارکنان کام برمی‌دارند. در این روش کارکنان تا حد زیادی در تصمیم‌گیری دخالت دارند. فلسفه مردم سالاری از این فکر ناشی می‌گردد که در یک سازمان هنگامی افراد به بهترین شکل کار میکنند که بین آنها همفکری و همکاری وجود داشته باشد.

اصول مدیریت مردم سالار تضمین‌کننده این امر بوده که افراد، خودکامه نشده و تحت فشار قرار نمی‌گیرند، و در عوض به خاطر مصالح جمعی از همفکری و دلسوزی برخوردار می‌گردند.

۳.۶. شوراهای کاری

شوراهای کاری، گروههایی از کارکنان و مدیرانشان هستند که در مرتبه نخست برای بررسی و گشودن دشواری های شغلی، سامان می‌یابند. این شوراها در سازمانهای اتحادیه ای و غیر اتحادیه ای کاربرد دارند. عناوین دیگر شوراهای کار عبارتند از: شوراهای کار - مدیریت، نیروهای ویژه برای بهبود کار، هسته های کیفیت کار و شوراهای ایمنی در کار.

هسته های نظارت بر کیفیت گروههای داوطلبانه ای هستند که در زمینه روشهای آماری و مهارت های گشودن مشکلات، آموزش دیده و سپس برای پدید آوردن اندیشه هایی در راه بهبود بهره وری و اوضاع کاری گرد هم می‌آیند. آنها به گونه ای منظم، تدابیر اندیشیده شده را برای ارزیابی و اجرای مدیریت می‌فرستند. هسته ای نظارت بر کیفیت به این جهت موفق هستند که فرصتهایی برای رشد شخصی، کامیابی و قدر شناسی زحمات افراد فراهم می‌آورند. کارکنان سازمان برای راهکارهایی که می‌آفرینند، خود را متعهد می‌یابند. زیرا آنها خود را مالک آن راهکارها می‌دانند. برای آنکه این هسته های نظارت بر کیفیت موفق بدانند به پشتیبانی پیوسته و همیشگی مدیریت

۶.۷ برنامه‌های مالکیت کارکنان

مالکیت کارکنان در یک سازمان، زمانی پدید می‌آید که کارکنان، سرمایه لازم را برای خرید سهام سازمان و در دست گرفتن نظارت آن فراهم آورند. محرک این کار اغلب بیم و نگرانی کارکنان از بسته شدن کارخانه‌هایی بوده که سود نهایی آنها پایین است و آنها نیز به یافتن شغل در اقتصاد پریشان محیطی، امیدی اندک دارند. به ظاهر چنین تصور می‌شود که این برنامه بیشترین درجه تصمیم‌گیری مشارکت جویانه را به دلیل در دست گرفتن نظارت از سوی کارکنان فراهم آورده و پیش‌بینی شده که مدیریت بهتر، روحیه نیرومندتر و بهره‌وری بالاتری را در پی خواهد داشت.

۶.۷ بهره‌ها و فواید مشارکت

انسان موجودی فطرتاً مشارکت‌جو است، چه برای حل مشکلات و نیازهای خود و چه در جهت حل مشکل و نیاز دیگران تمایل به همفکری و مساعدت دارد. هر اندازه این تمایل فطری در جهت صحیح، به منصفه ظهور و بهره‌برداری رسد، کارسازی و کارآیی مشارکت افزایش می‌یابد. این کارسازی و کارآیی از ابعاد کمی و کیفی، مادی و معنوی می‌تواند مورد استفاده واقع شود. که در ذیل به برخی از بهره‌ها و فواید نظام مشارکت اشاره می‌شود.

۱. فراهم آوردن شرایط لازم برای نمایاندن قابلیت‌های آشکار نشده کارکنان و آشکار ساختن عناصر کارآمد از غیر کارآمد.
۲. ارضای نیازهای بنیادی کارکنان و ایجاد رضایت شغلی در ایشان.
۳. افزایش قدرت سازمان در مواجهه با شرایط محیطی ناپایدار و متغیر.
۴. افزایش بهره‌وری از نیروی کار (افزایش کمیت و کیفیت تولید و خدمات)
۵. افزایش اعتماد و احترام متقابل بین کارکنان از یکسو و کارکنان - مدیریت از سوی دیگر
۶. کاهش تعارضات، مقاومت در مقابل تغییر و نهایتاً ایجاد فضائی دلپذیر و مطلوب در سازمان
۷. ایجاد تعلق و دلبستگی به اهداف سازمان و هم‌برآیندسازی نیروی کار

نام مدیریت چندگانه می‌خوانند. هسته مرکزی در این روش یک هیأت از مدیران رده پایین تر است که به آنان فرصت داده شده تا هر دشواری را بررسی و راههای کنش را پیشنهاد کنند. اطلاعات کافی در اختیار این هیأت گذاشته شده و نشست‌های آن به صورت آزاد و با حضور مدیران ارشد برپا می‌شود. اعضای هیأت، آیین‌نامه کار خود را تهیه کرده و عضویت را در آن چرخشی می‌سازند. در این شوراها، لزوم بررسی دقیق اندیشه و طرحهایی که برای مدیریت فرستاده می‌شود، اجتناب‌ناپذیر شده بنابراین مدیریت ارشد به ندرت پیشنهادی را که از سوی این هیأت می‌رسد، رد کرده و کنار می‌گذارد.

این روش دارای فواید زیادی است، به ویژه برای مدیران میانی که در سازمان گاهی نادیده گرفته می‌شوند. همچنین شیوه‌ای ممتاز برای پرورش مهارت‌های اجرایی در میان مدیران میانی و آماده‌سازی آنان برای مدیریت عالی است. این روش، رشد و پرورش آنان را برانگیخته و کمک می‌کند تا در حین کارکردن با هم، روحیه همکاری را پدید آورده و آن را نیرومند سازند.

۶.۶ مردم‌سالاری صنعتی

مردم‌سالاری صنعتی، مشارکتی دستوری از سوی دولت است که مقرر می‌دارد کارگران در رده‌های گوناگون سازمان در تصمیم‌گیری‌هایی که بر آنان تاثیر می‌گذارد، شرکت جویند. گاهی نیز این عبارت برنامه دلخواه و داوطلبانه و نه دستوری را در بر می‌گیرد.

در رده‌های پایین سازمان این دستور در قالب شوراهای کاری پدیدار شده که چیزی همانند شوراهای کار است. در رده بالای سازمان، آن را تصمیم‌گیری با هم می‌خوانند و به طور کلی بدین معنی است که کارگران یا نمایندگان‌شان حق دارند در هیأت‌ها و جلسات مدیران سازمانها، شرکت جویند. فلسفه بنیادی مردم‌سالاری صنعتی، نهادی کردن مشارکت کارگران در مدیریت است تا از این طریق به جای نگرش سنتی دشمنی کارگر با مدیریت، حس همکاری میان آنها برانگیخته شود. این فرآیند باید به پدید آوردن تفاهم میان مدیریت و کارگران در خصوص رفع مشکلات بیانجامد.

۲.۸ محدودیت ها و موانع ناشی از نگرش مدیران بلند

پایه اجرائی

از دیدگاه برخی مدیران، مشارکت اقتدار سنتی آنان را به مبارزه فرا می خواند. این امر بستگی فراوانی به پایگاه و منبع قدرت مدیران دارد.

نگرانی مدیران و محدودیت های ناشی از آن در رابطه با نظام مشارکت عمدتاً به این دلیل است که بسیاری از پایگاه ها و منابع قدرت آنها یا ذاتی نیست و یا مورد پذیرش اکثریت کارکنان نمی باشد و منشا قدرت آنها به مقام و موقعیت و سلسله مراتب سازمانی مربوط می شود. علیرغم این، اگر مدیران درک و شناخت صحیحی از کارآیی نظام مشارکت داشته باشند و متاثر از نظام کلی حاکم بر جامعه (که گاه بر سر راه نظام مشارکت محدودیت ایجاد می نماید) نباشند، هرگز نبایستی که از مشارکت بیم و نگرانی داشته باشند. علی ایحال نظر به اینکه مشارکت در بطن خود توزیع قدرت و تفویض اختیار را در حدود معقولی به ارمغان می آورد، برخی از مدیران به این سبک از مدیریت روی خوش نشان نداده و در عمل تضعیف و محدودیتهایی بر سر راه آن ایجاد می نمایند.

۳.۸ محدودیتها موانع ناشی از ناتوانی سازمان در تولید

دانش و فن

عمده ترین مساله در اینجا، مساله دانش و فن شناسی است. عقب افتادن از کاروان تکنولوژی موجب می شود تا کسانی که تخصص و کاردانی ناموزون با آن دارند، قادر نباشند با کامیابی در فراگرد مشارکت عمل نمایند. مفهوم آن سخن این است که پایین بودن سطح دانش در سازمان موجب می شود تا مشارکت کارآیی لازم را نداشته باشد. همین طور باید مراقب بود تا کارگران رده پایین صرفاً درگیر کارهای عملیاتی نمایند و بعلاوه ارتباط زنجیره ای ارتقا آگاهی کارکنان در خطوط مختلف تواما انجام پذیرد. در غیر این صورت سطح مشارکت در خطوط مختلف سازمان تناسب لازم را نداشته و به عنوان یک تهدید تلقی می گردد. خلاصه آنکه اگر نقش های کاری ویژه تخصصی بایسته لحاظ نگردند، نمی توان انتظار داشت که نظام مشارکت اثر بخشی مطلوبی برای سازمان در پی داشته باشد.

۸. رشد انگیزش کارکنان در انجام بهتر کارها و بهره

گیری ایشان از پی آمدها و کار و کوشش خود

۹. کاهش میزان سرپرستی و نظارت و کنترل مدیریت بر

کارکنان

۸. محدودیت ها و موانع مشارکت

باید اذعان کرد که در عمل، مشارکت با محدودیت ها و موانعی روبروست و نظام ها، جوامع و سازمانها تلقی یکسانی از مفهوم نظام مشارکت ندارند برخی آنها سودمند می دانند و پاره ای زیان بخش و لذا اینگونه نیست که همواره با استقبال مواجه شود. در بعضی از جوامع صرفاً به جهت سودآوری مادی مورد توجه قرار می گیرد و از آن نهایتاً به منظور مشارکت کارکنان در مالکیت و مدیریت سازمانهای صنعتی و بازرگانی استفاده می نمایند و نه فراتر از آن. و لذا دامنه و شعاع عمل نظام مشارکت را در این نوع کاربری ها محدود می نمایند. علاوه بر این در همین حد نیز نظام مشارکت خالی از مانع و محدودیت نیست.

محدودیتها و موانع نظام مشارکت در یک تقسیم بندی کلی به شرح ذیل می باشند.

۱.۸ محدودیت ها و موانع ناشی از نظام های حکومتی

نظامهای اجتماعی و سیاسی بر اساس فلسفه وجودی خود اهدافی را تعقیب می نمایند که سایر زیر نظام ها از قبیل فرهنگی و اقتصادی در چهارچوب این اهداف، روشهای هم سنخ و سازگار با آنها را طلب می نماید، که خروج از این روشها با موانع قانونی مواجه خواهد گردید. مثلاً نظام های کمونیستی (سابق) با نظامهای سرمایه داری در چارچوب اهداف خود، به "شان و منزلت انسان" با دیده های متفاوتی از لحاظ "کارکردی" می نگرند و بالطبع آزادیها و فراگردهای اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی متفاوتی را برای فعالیتهای انسانها پیشنهاد می نمایند. بستر و حدود این آزادیها و فراگردها توسط قوانین و مقررات رایج در این نظام تعیین می شود، و لذا رشد و توسعه (یعنی میزان، درجه، دامنه، عمق و سطح) مشارکت توسط این قوانین و مقررات تهدید می گردد.

۸.۴ محدودیت ها و موانع ناشی از ساختار سازمانی

نظام مشارکت ساختار مناسب خود را طلب می کند. ساختاری که صرفاً وظیفه مدار است و یا کارمندمدار، نمی تواند جوابگوی اهداف نظام مشارکت باشد و یا سازمان را دائماً به صورت افراطی به این طرف و آن طرف می کشاند. حالت اول فقط به دنبال تولید بیشتر است صرف نظر از اهمیت عامل انسانی، و حالت دوم فقط به عامل انسان توجه دارد و نقش و اهمیت تولید غفلت می کند و هردوی این رویه ها برای کارآیی نظام مشارکت مانع تلقی می شوند.

۸.۵ محدودیت ها و موانع ناشی از نگرش کارکنان

اگر نظام مشارکت را آن طور که بایسته است برای کارکنان توجیه نشده باشد، کارکنان می توانند به عنوان یک مانع و محدودیت محسوب گردند "دخالته ناروا" و توقع نامعقول محتمل کارکنان از عمده این موانع و محدودیت محسوب می شوند اگر کارکنان کاردانی لازم را نداشته باشند و یا دخالت افراطی و

بیش از حد در امور سازمان نمایند. عاقبت کار "کاهش کارآیی" و "حاکمیت هرج و مرج" در سازمان خواهد بود که هر دوی این عوامل از آفات و موانع نظام مشارکت تلقی می شوند. جدول ۱ این عوامل محدود کننده را فهرست وار ارائه می نماید.

در اینجا لازم است توضیح داده شود که عوامل مذکور به خودی خود به وجود نمی آید، بلکه عدم توجه به برنامه ریزی و پیش بینی نیازهای نظام مشارکت (که توجیه و آموزش کارکنان و مدیریت از اهم آنها است) مقدمه و علت پیدایش این عوامل مخرب می باشند. بدیهی است اگر اقدامات به موقع و برنامه ریزی شده به مورد اجرا گذارده شوند و در اخذ نتیجه از این برنامه ها تعجیل نشود و "صبر و شکیبایی" پیشه مدیران و کارکنان گردد، بدون شک هیچ یک از این محدودیتها آفات بروز نخواهند کرد.

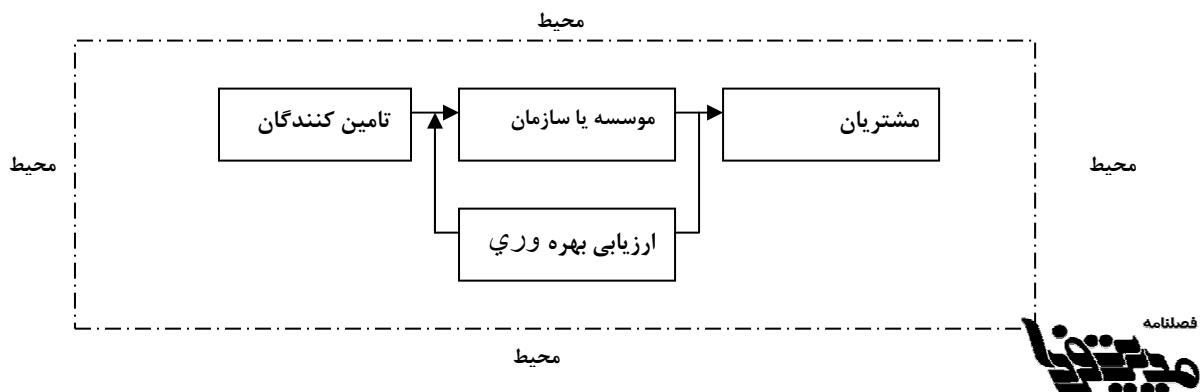
جدول ۱ محدودیت ها و موانع نظام مدیریت مشارکت

نوع محدودیت و مانع	ماهیت یا علت
الف: محدودیتها و موانع ناشی از نظامهای حکومتی	وضع قوانین، مقررات، آیین نامه ها و دستورالعملها
ب: محدودیتها و موانع ناشی از نگرش مدیران بلندپایه اجرایی	حفظ قدرت سنتی و نگرانی از کاهش و یا تهدید آن
ج: محدودیتها و موانع ناشی از سازمان در تولید دانش و فن	پایین بودن سطح دانش و فن در سازمان و یا عدم توازن و تناسب فن و دانش در سطوح مختلف سازمان
د: محدودیتها و موانع ناشی از ساختار سازمانی	افراط و تفریط در نگرش به عامل انسان یا تولید
ه: محدودیتها و موانع ناشی از نگرش کارکنان	عدم تلقی صحیح از مشارکت و اعطای نقش غلط به کارکنان به دلیل عدم آموزش لازم

۱۰- اصول چهارده گانه مدیریت مشارکتی

شکل ۱ نمودار یک نگرش سیستمی به موسسات و سازمانهای تولیدی که عمدتاً مورد توجه مدیریت مشارکتی در کشورهای صنعتی است می باشد.

شکل ۱: موسسه یا سازمان با نگرش سیستمی در کشورهای پیشرفته صنعتی



کارکنان در سازمان و پیش فرضهای نادرست در مورد مشارکت کارکنان در هر سازمانی شناخته شود و در جهت رفع آنها تلاش گردد.

با توجه به شکل فوق، و لزوم توجه به کلیه عوامل موثر بر تولید و کیفیت محصولات، مدیریت مشارکتی از چهارده اصل که به اصول چهارده گانه دمینگ مشهور هستند، استفاده می نماید: که ذیلا اشاره می شود.

اصل اول: توجه به منافع بلند مدت به جای توجه به منافع کوتاه مدت.

اصل دوم: عدم پذیرش محصول نامرغوب.

اصل سوم: کنترل فرآیند تولید با استفاده از روشهای آماری.

اصل چهارم: ممانعت از افزایش تعداد تامین کنندگان خدمات تولیدی صرف نظر از قیمت‌های پیشنهادی.

اصل پنجم: کنترل هر منبع خطا (فرآیند تولید و خط تولید) با استفاده از روشهای آماری به منظور کاهش مستمر ضایعات.

اصل ششم: آموزش کارکنان به منظور انجام هرچه صحیح تر کارها (آموزشهای عمومی).

اصل هفتم: توصیه کارکنان به استفاده از روشهای آماری کنترل کیفیت در تعیین علل اشکالات موجود.

اصل هشتم: ایجاد ارتباط مثبت و سازنده و مستمر در بین کارکنان به منظور بیان مشکل.

اصل نهم: کمک به کارکنان بخشهای مختلف سازمان در درج مسائل و مشکلات.

اصل دهم: عدم تکیه به شعار افزایش بهره وری بدون انجام آموزش و اعمال پشتیبانی لازم.

اصل یازدهم: تعیین استانداردهای کنترل کیفی به منظور افزایش کیفیت محصولات.

اصل دوازدهم: آموزشهای دوره ای منظم روشهای کنترل کیفی (آموزشهای تخصصی).

اصل سیزدهم: شرکت دادن کارکنان در برنامه های بلند مدت باز | آموزی.

اصل چهاردهم: ایجاد فضای مطلوب در ساختار مدیریت ارشد سازمان.

نتیجه گیری

نظام مدیریت مشارکتی در هر سازمانی سبب افزایش بهره وری، کارایی، سلامت فضای سازمانی، کاهش ضایعات و افزایش همکاری بین اعضای سازمان می شود. لذا شایسته است موارد آسیب زنده چون موانع فرهنگی، موانع سازمانی، عدم مشارکت

منابع

- ادوارد دمینگ، خروج از بحران، ترجمه نوروز درداری، موسسه خدمات فرهنگی رسا، ۱۳۷۵.
- محمدعلی طوسی، مشارکت، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۰.
- مرکز توسعه فرهنگ مشارکت، آشنایی با نظام مشارکت، تهران، ۱۳۷۵.
- استیفن، پی، رایینز، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان، سید محمد اعرابی، تهران، موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، ۱۳۷۴
- Berry T. managing the Total equality Team work, Mac Graw-Hill Inc-۱۹۹۱.

