



در جستجوی مشارکت سازمانی

بعد از جنگ جهانی دوم کشورهای اروپایی برای سامان بخشیدن به ویرانی‌های خود حرکت به سوی سهیم نمودن مردم در امور صنعتی و بازرگانی را آغاز نمودند، به طوری که تیتو رئیس جمهور وقت یوگسلاوی بهترین روش برای ساماندهی ویرانی‌های بعد از جنگ، ایجاد انگیزش در کارکنان، افزایش بهره‌وری در تولید، پاسخگو نمودن مدیران در قبال کارگران را شیوه مشارکتی دانست. از نمونه‌های موفق دیگر مدیریت مشارکتی می‌توان کشور آلمان را نام برد. در اصل بیست و یکم قانون اساسی آلمان غربی سابق حق مشارکت کارکنان تضمین شده و در قانون کار این کشور نیز در مورد مشارکت کارکنان بندهایی اختصاص یافته است.

جمهور وقت یوگسلاوی بهترین روش برای ساماندهی ویرانی‌های بعد از جنگ، ایجاد انگیزش در کارکنان، افزایش بهره‌وری در تولید، پاسخگو نمودن مدیران در قبال کارگران را شیوه مشارکتی دانست. از نمونه‌های موفق دیگر مدیریت مشارکتی می‌توان کشور آلمان را نام برد. در اصل بیست و یکم قانون اساسی آلمان غربی سابق حق مشارکت کارکنان تضمین شده و در قانون کار این کشور نیز در مورد مشارکت کارکنان بندهایی اختصاص یافته است. (۴)

کارکنان امروز دارای نیازهای متفاوتی هستند، دیگر حقوق و دستمزد، تأمین نیازهای ایمنی تنها عوامل انگیزاننده به شمار نمی‌روند، بلکه نیازهای انسان امروزی بسیار فراتر از اینها است. یکی از نیازهای اساسی کارکنان امروز سازمانها همفکری، مشارکت و نظرخواهی از آنها

• حسن گیوریان

عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

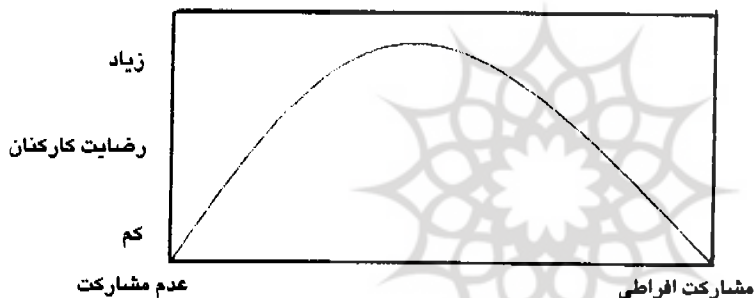
قانونی از کشورهای اروپایی در حدود سیصد سال پیش آغاز شده است. زمره‌های مشارکت سیاسی در غرب از کشور انگلستان آغاز شد. ایجاد لایحه حقوق شهروندی و انتقال قدرت حاکمه از سوی شاهان به سمت مجلس، سرآغازی برای مشارکت شهروندی در غرب می‌توان نامید. در سالهای بعد انقلاب کبیر فرانسه به سال ۱۷۸۹ رونقی در راه مشارکت هر چه بیشتر مردم در امور را ایجاد نمود. (۳)

بعد از جنگ جهانی دوم کشورهای اروپایی برای سامان بخشیدن به ویرانی‌های خود حرکت به سوی سهیم نمودن مردم در امور صنعتی و بازرگانی را آغاز نمودند، به طوری که تیتو رئیس

مقدمه
مشارکت از سالهای بسیار دور در گیتی رواج داشته است. در چند صد سال پیش روش‌های مشارکت جویانه و سهیم نمودن مردم در امور، در کشورهای همچون یونان مورد استفاده قرار گرفته است. (۱) در یونان باستان شهروندان را آزاد مردان و خسود شهر را کانون زندگی آزاد می‌نامیدند. هر چند، دموکراسی یونان گروههای خاصی را در بر می‌گرفت (زنان، خارجیان و بردگان را شامل نمی‌شد) اما در مقام مقایسه با کشورهای اروپایی آن زمان، صاحب دیدگاه‌های آزادمنشانه و مشارکت جویانه در خود بود. (۲) خاستگاه مشارکت سیاسی به صورت جلوه‌های

شرح	جمع	تولیدی	خدمانی و خدماتی	دولتی
تعداد موسسات مورد بررسی	۶۲۰	۵۵۰	۶۰	۱۰
تعداد کارکنان (نفر)	۲۰۴۴۶۶	۱۴۱۳۶۱۳	۳۷۱۱۶۹	۳۵۹۶۸۴
جمع پیشنهادات دریافت شده	۵۰۵۳۷۴۱۲	۴۸۱۴۸۰۰۰	۱۸۳۸۷۲۹	۵۴۹۶۸۴
میانگین پیشنهادات به نفرات	۲۴/۷۲	۳۴	۶/۷۸	۱/۵۳
درصد مشارکت کارکنان	۶۶/۶	۷۶/۹۵	۶۴/۵	۳۴/۷
درصد پیشنهادات قبول شده	۸۶/۶	۷۶/۱۵	۷۷/۳	۳۸/۳
صرفه جویی اقتصادی یکساله (میلیاردین)	۳۸۷/۶۸	۳۷۶/۰۳	۱۱/۵۷	۰/۰۸۵
میانگین صرفه جویی هر پیشنهاد (اجرا شده) (ین)	۱۷۹۳۲	۲۱۵۷۵	۱۳۷۹۶	۴۶۳۲۷
جمع پاداش پرداختی سالیانه (میلیاردین)	۱۱/۸۱۱	۱۱/۱۹۷	۰/۵۲	۰/۰۹۴
جایزه هر پیشنهاد (ین)	۳۴۷	۴۱۹	۳۳۳	۱۷۲
بودجه اجرای نظام پیشنهادات (میلیاردین)	۱/۸۹۲	۱/۷۸۷	۰/۰۶۵	۰/۰۴۰

جدول شماره ۱- عملکرد سیستم پیشنهادات در سال ۱۹۸۷ در کشور ژاپن (۲۶)



در امور می‌باشد. به عبارت دیگر کارکنان خارج از مقام و رتبه سازمانی می‌خواهند به حساب بیایند. مدیریت پدربایانه سنتی باید جایگزین این مفهوم جدید شود؛ اکنون بر تمام زندگی خود نظارت دارم چرا که در تصمیمات اطراف خویش تأثیر می‌گذارم. تقاضاهای کارکنان برای روشهای مشارکت جویانه در حال درهم شکستن بسیاری از روش‌های سنتی استبدادی در مدیریت می‌باشد. (۵)

زندگی جدید شرایط را برای نابودی فراموشی روشهای استبدادگرایی به خوبی فراهم نموده است. اکنون زمان حرکت به سوی اداره امور به صورت مشارکتی می‌باشد. (۶) در اینجا مناسب است تعاریفی از مشارکت و مدیریت مشارکتی بیان شود. مشارکت در فرهنگ فارسی معین به صورت شرکت کردن، انبازی کردن و سهم ساختن تعریف شده است. (۷) مدیریت مشارکتی عبارتست از «مجموعه گردش کار و عملیاتی که تمام کارکنان و زیردستان یک سازمان را در روند تصمیم‌گیری‌های مربوط به آن سازمان دخالت داده و شریک می‌سازد». (۸)

انواع مشارکت

در یک تقسیم‌بندی انواع مشارکت به صورت زیر تقسیم شده است:

۱- مشارکت ابزاری: در این نوع مشارکت انسانها به صورت یک ابزار ملاحظه می‌شوند. این نگرش بدون توجه به مبانی انسانی و فرهنگی افراد صرفاً به انسان با دیدی اقتصادی و مادی توجه می‌نماید.

۲- مشارکت تحمیل شده: این نوع مشارکت که توسط نخبگان جامعه و در سطوح سازمانی توسط مدیران ارشد هدایت می‌شود به صورت برنامه‌ریزی شده و هدایت شده افراد را در اداره امور سهم می‌سازد. روشی است که در کشورهای سوسیالیستی سابق مانند شوروی سابق اعمال می‌شد که از آن به عنوان مشارکت تبعی نیز یاد می‌کنند.

۳- مشارکت توسعه‌ای: این نوع مشارکت فرآیندی است «اجتماعی، یکپارچه، جامع، پویا، همبسته، مکمل، چند بعدی و چند فرهنگی» به عبارات دیگر مشارکت

توسعه‌ای خواهان مشارکت همه افراد در ساماندهی جامعه است. (۹) در مشارکت توسعه‌ای به نیازهای عالی انسانی توجه می‌شود.

پیش شرطهای لازم برای مشارکت کارکنان

برای توسعه مدیریت مشارکتی در سازمان رعایت و توجه به پیش شرطهای زیر لازم است:

۱- وجود زمان کافی برای مشارکت: مشارکت نیازمند زمان کافی می‌باشد. برای کارهای فوری مشارکت همه کارکنان بسیار مشکل است.

۲- سود مشارکت از زیان آن باید بیشتر باشد: مشارکت نباید باعث زیان در کارها شود. هدف از مشارکت ایجاد سودمندی است که به غیر از آن ممکن نخواهد بود.

۲- کارکنان باید دارای دانش لازم برای مشارکت باشند؛ اگر از کارکنان در مورد مسأله‌ای نظر خواهی می‌نماییم باید دانش و مهارت آن را داشته باشند.

۳- موضوع مشارکت باید مورد علاقه کارکنان مشارکت جو باشد.

۵- مشارکت کنندگان باید از توان ارتباطی قوی برخوردار باشند.

۶- مشارکت نباید برای کارکنان تهدیدی را موجب شود؛ آنها باید بتوانند به راحتی نظرات خود را بیان نمایند.

۷- مشارکت کارکنان باید در راستا و محدوده شغلی آنها صورت گیرد و به آزادی‌های قانونی و رسمی آنها در سازمان لطمه‌ای وارد ننماید. (۱۰)

۸- در مشارکت سازمان باید حد تعادل را رعایت کرد؛ زیرا مشارکت افراطی و یا عدم

مشارکت کارکنان هر دو موجب عدم رضایت کارکنان می‌شود. این مطلب را می‌توان در شکل شماره ۱ مشاهده کرد. بنابراین در برنامه‌های مشارکت باید به نیازهای کارکنان توجه نمود تا براساس نیازهای آنها حد مناسب مشارکت سازمانی را توسعه داد. (۱۱)

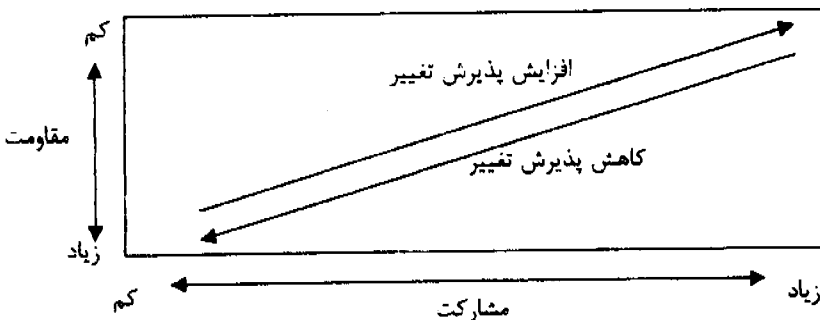
فوائد مشارکت کارکنان

۱- مشارکت کارکنان در امور سازمان باعث کاهش مقاومت آنها در تغییرات سازمانی خواهد شد. وقتی افراد خود را در تغییرات توجیه شوند نه تنها در برابر تغییرات مقاومت نمی‌کنند بلکه در جهت تسریع اجرای آن نیز مساعدت خواهند کرد. شکل شماره ۲ ارتباط مشارکت کارکنان در امور و مقاومت در برابر تغییر سازمانی را نشان می‌دهد.

همانطور که شکل شماره ۲ نشان می‌دهد هر اندازه مشارکت کارکنان در امور افزایش یابد مقاومت آنها در تغییرات سازمانی نیز کاهش می‌یابد. (۱۲)

۲- مشارکت سازمانی باعث افزایش روحیه خلاقیت (۱۳) و نوآوری (۱۴) در کارکنان می‌شود. برای شرح این موضوع توجه به مثالی که از نظر خواهد گذشت، راهگشا است: «در اوایل دوران مدیریت شرکت، با یکی از کارکنان آشنا شدم که چهره خشنی داشت و از روی شرارت با مدیر عامل قبلی چندین بار درگیر شده بود. بعد از اجرای طرح مشارکت سازمان، تاکنون ایشان بیش از ۲۵۰ پیشنهاد داده‌اند که تنها یک پیشنهاد وی، ۳۰ میلیون تومان صرفه جویی سالانه و ۵۰۰ هزار مارک صرفه جویی ارزی برای سازمان داشته است.» (۱۵)

۳- مشارکت افراد در امور سازمان موجب توسعه روابط محبت‌آمیز بین کارکنان و مدیریت سازمان فراهم می‌نماید. وقتی مدیریت سازمان اندیشیدن، تفکر و ارائه پیشنهاد را برای همه افراد سازمان ارجح بداند، روابط توأم با تخاصم و



شکل شماره ۲. رابطه مشارکت کارکنان در امور و مقاومت در برابر تغییر

از دیگر فوائد مشارکت سازمانی می‌توان: افزایش کیفیت کاری، توسعه ارزش‌های عالی انسانی، شکوفایی استعدادها، ایجاد روحیه همبستگی، کاهش تعارضات گروهی، ایجاد احساس مالکیت، کاهش فشارهای عصبی (۲۲)، عزت نفس، رضایت شغلی، غیبت کمتر در محل کار، بازدهی بیشتر و بهبود انگیزه‌های کاری کارکنان را نام برد. (۲۳)

برنامه‌های مشارکت در سازمان

مهمترین برنامه‌های مشارکت در سازمان به صورت زیر می‌باشند:

۱- مدیریت مشاوره‌ای: مدیریت مشاوره‌ای روشی است که مدیران جهت انجام کارها با زیردستان خود مشورت می‌نمایند. در این روش مدیران قبل از تصمیم در مورد کاری از نظرات دیگر کارکنان بهره‌گیری می‌نمایند. مدیر باید کارکنان را آگاه نماید که نظرات آنها برای او مفید فایده است و نظر خواهی مدیر از کارکنان فقط جنبه صوری و ظاهری ندارد. مدیران مشاوره‌ای باید متواضع و صبور باشند. (۲۴)

۲- مدیریت دموکراتیک: این روش از روش مدیریت مشاوره‌ای پیشرفته‌تر است. در این روش نظرات هر یک از اعضای گروه کاری برای اخذ تصمیم خواسته می‌شود و نهایتاً به صورت «اجماع» رأی اکثریت بکار گرفته می‌شود.

۳- کمیته‌های کار: کمیته‌های کار اعضای آن از سوی کارکنان انتخاب می‌شوند و در زمینه‌های مختلف می‌توان کمیته‌های کار متفاوتی را در سازمان ایجاد کرد. بطور

دشمنی سنتی بین مدیر - زیر دست جای خود را به روابط همراه با دوستی و مودت می‌دهد. (۱۶)

۴- برنامه‌های مشارکت در سازمان موجب حرکت افقی قدرت به جای حرکت عمودی آن در سازمان می‌شود. این امر باعث ارضاء نیازهای سطح عالی کارکنان می‌شود. (۱۷)

۵- مشارکت موجبات توانمندی کارکنان را فراهم می‌نماید. ایجاد فرصت ابراز نظر و عقیده برای کارکنان سطوح پائین سازمان و به اندیشه واداشتن آنها موجبات توانمند ساختن آنها را فراهم می‌سازد. (۱۸)

۶- مشارکت، باعث در هم شکستن حاشیه نشینی کارکنان می‌شود. مشارکت سازمانی با فراخوانی همه اندیشه‌های انسانی و بکارگیری آنها در بهبود و توسعه سازمان، گامی در راه دوری از فرهنگ حاشیه نشینی سازمانی بر می‌دارد. (۱۹)

۷- مشارکت سازمانی موجب سرعت در اجرای تصمیمات می‌شود. زمانی که افراد در تصمیمات سازمان سهیم باشند، خود را متعهد و ملزم در اجرای آنها می‌دانند و توان و کوشش خود را در این راه بکار خواهند گرفت. نمونه آشکار این موضوع در مدیریت ژاپن قابل مشاهده است. (۲۰)

۸- مشارکت کارکنان در امور سازمان موجب افزایش حس تعلق و وابستگی آنها به سازمان می‌شود. به طور کلی انسانها زمانی نسبت به چیزی احساس تعلق می‌نمایند که به نحوی از انحاء در آن سهیم باشند. یعنی در فراز و نشیب‌های آن قدرت تصمیم‌گیری داشته باشند. (۲۱)

مثال: کمیته رشد نیروی انسانی، کمیته‌های کنترل کیفیت و کمیته ایمنی در بسیاری از سازمانهای کشورهای صنعتی رواج دارند. ۴- برنامه‌های پیشنهادی: «برنامه‌های پیشنهادی، طرح‌های رسمی هستند که جهت تشویق انفرادی برای کسب پیشرفت‌های مربوط به کار صورت می‌گیرد». در این طرح‌ها کارکنان بابت پیشنهادهای که موجب کاهش هزینه‌ها،

صرفه جویی، افزایش و کیفیت در تولیدات ارائه خدمات را فراهم آورد پاداشهایی دریافت می‌نمایند. معمولاً کارکنان برای ارائه پیشنهاد از فرم‌هایی که قبلاً برای همین کار تنظیم شده است استفاده می‌نمایند(۲۵).

جدول شماره ۱- نمونه‌ای از عملکرد سیستم پیشنهادات را در سال مالی ۱۹۸۷ در کشور ژاپن نشان می‌دهد.

۵- کمیته مدیران میانی: کمیته‌های مدیران شامل مهندسانی هستند که روش مدیریت مشارکتی را از پائین به سوی بالای سازمان هدایت می‌نمایند. این کمیته‌ها به «مدیریت ترکیبی» نیز معروف هستند. مدیریت ترکیبی مجموعه‌ای از افراد جوان را در بر می‌گیرد که رؤسای سازمان هسته مرکزی آن را تشکیل می‌دهند، آنان می‌توانند بر روی هر مشکلی مطالعه نمایند و می‌توانند توصیه‌های اصلاحی خود را جهت انجام فعالیت‌ها ارائه نمایند. اعضای این کمیته‌ها همانطور که از نام آن مشخص است مدیران میانی هستند که به طور مرتب جلساتی را برای اصلاح روشها تشکیل می‌دهند. مدیریت ترکیبی روشی برای پروراندن مدیران میانی جوان است تا برای قبول مسئولیت‌های بالاتر در آینده آماده شوند. در این روش زمینه‌های خلاقیت و نوآوری مدیران میانی فراهم می‌شود و آنها می‌توانند بخوبی مدیریت ارشد را در تصمیم‌گیری‌ها یاری نمایند(۲۷).

۶- تصمیم‌گیری جمعی (دموکراسی صنعتی): دموکراسی صنعتی حکومت کارگران «مشارکت جو» در امور سازمان است. در این شیوه کارگران حق بسیار

زیادی در اداره سازمان پیدا می‌نمایند و با ایجاد انجمن‌ها و شورای کارگران حق بسیاری از تصمیم‌گیریها اساسی سازمان را به خود اختصاص می‌دهند(۲۸). روش مدیریت مشارکتی در «مدیریت خودگردانی» یوگسلاوی با شدت حاکمیت بیشتر کارگران و با شدت حاکمیت کمتر کارگران در آلمان غربی (سابق) مورد اجرا قرار گرفت(۲۹).

منابع و یادداشت‌ها

- ۱- دکتر محمد علی طوسی، مشارکت در مدیریت و مالکیت، مرکز آموزش مدیریت دولتی، سوم، ۱۳۷۷، ص ۱.
- ۲- حسین سالکی، مشارکت، مؤلف، اول، ۱۳۶۹، ص ۱۲.
- ۳- دکتر احمد نقیب زاده، سیاست و حکومت در اروپا، ست، اول، ۱۳۷۳، ص ۹۰-۸۹.
- ۴- دکتر سیدمهدی الوانی، نظامهای اداری تطبیقی، پیام نور، پنجم، ۱۳۷۶، ص ۱۴۸-۱۳۳.
- ۵- پاتریسیا مک لگان و کریستونل، عصر مشارکت، مترجم: مصطفی اسلایه، دفتر پژوهشهای فرهنگی، اول، ۱۳۷۷، ص ۳۳-۳۲.
- ۶- همان مآخذ، ص ۴۰.
- ۷- دکتر محمد مبین، فرهنگ فارسی: جلد سوم، امیرکبیر، یازدهم، ۱۳۷۶، ص ۴۱۲۷.
- ۸- حسین زارعی، «مشارکت کارکنان در اداره مؤثر امروز» مجله تدبیر، شماره ۹۸، آذر ۱۳۷۸، ص ۵۰.
- ۹- «مشارکت؛ مفاهیم، تعاریف و انواع»، روزنامه هفت‌شنبه، شماره ۱۷۴۸، سوم بهمن ۱۳۷۷، ص ۶.
- ۱۰- دکتر محمد علی طوسی، همان مآخذ، ص ۶۵-۶۲.
- ۱۱- کیت دیویس، «روشهای مدیریت مشارکتی»، مترجم: سید حسام الدین شریعت پناهی، روزنامه کیهان، هجدهم شهریور ۱۳۷۶، شماره ۱۶۰۲، ص ۸.
- ۱۲- سراج الدین محب اسفلی، «مشارکت و مدیریت مشارکتی»، انجمن مدیریت ایران، مجله مدیریت، سال نهم، بهمن و اسفند ۱۳۷۸، شماره‌های ۴۰-۴۱، ص ۶۲.
- 13- Creativity.
- 14- Innovation.
- ۱۵- محمدرضا مباشرفر، «نظام مشارکت؛ پشتوانه مدیریت»، مجله روش، سال نهم، شماره ۵۶، اسفند ۱۳۷۸، ص ۳۳.

۱۶- فریور بانمانفلج، نظام مشارکت زیربنای مدیریت اسلامی: جلد اول، مؤلف، بهمن ۱۳۷۱، ص ۳۷۹-۳۷۷.

۱۷- کیت دیویس، «روش‌های مدیریت مشارکتی»، مترجم: سیدحسام الدین شریعت پناهی، روزنامه کیهان، نهم شهریور ۱۳۷۶، شماره ۱۶۰۱۸، ص ۸.

۱۸- دکتر محمدعلی طوسی، همان مآخذ، ص ۹-۱۰.

۱۹- همان مآخذ، ص ۹.

۲۰- هرولد کونترز، سیریل اودانل و هاینز ویهریخ، اصول مدیریت: جلد اول، مترجمان: محمد علی طوسی، سید امین الله علوی، علی اکبر فرهنگی و اکبر مهدویان، مرکز آموزش مدیریت دولتی، اول، ۱۳۷۰، ص ۱۳۳.

۲۱- احمد احمدی قبانکندی، «جایگاه نظام پیشنهادات در مدیریت مشارکتی: معرفی نظام پیشنهادات جهادگران، وزارت جهاد سازندگی، نشریه آموزش کاربردی مدیران، شماره یازدهم، بهمن ۱۳۷۸، ص ۶-۵.

۲۲- دکتر اصغر شبکی، «جایگاه نظام مشارکت در بهره‌وری سازمانی»، مجله مدیریت دولتی، شماره ۳۹، بهار ۱۳۷۷، ص ۱۸.

۲۳- کیت دیویس، «روش‌های مدیریت مشارکتی: بخش چهارم»، مترجم: سیدحسام الدین شریعت پناهی، روزنامه کیهان، شماره ۱۶۰۱۹، دهم شهریور ۱۳۷۶، ص ۸.

۲۴- کیت دیویس، «روش‌های مدیریت مشارکتی: بخش پنجم»، مترجم: سیدحسام الدین شریعت پناهی، روزنامه کیهان، شماره ۱۶۰۲۱، دوازدهم شهریور ۱۳۷۶، ص ۸.

۲۵- کیت دیویس، «روش‌های مدیریت مشارکتی: بخش ششم»، مترجم: سیدحسام الدین شریعت پناهی، روزنامه کیهان، شماره ۱۶۰۲۲، سیزدهم شهریور ۱۳۷۶، ص ۸.

۲۶- فریور بانمانفلج، همان مآخذ، ص ۳۸۳.

۲۷- کیت دیویس، «روش‌های مدیریت مشارکتی: بخش ششم»، همان مآخذ، ص ۸.

۲۸- کیت دیویس، «روش‌های مدیریت مشارکتی: بخش هفتم»، مترجم: سیدحسام الدین شریعت پناهی، روزنامه کیهان، شماره ۱۶۰۲۴، شانزدهم شهریور ۱۳۷۶، ص ۸.

۲۹- دکتر سیدمهدی الوانی، مدیریت عمومی، نشر نی، هفتم، ۱۳۷۳، ص ۲۶۶-۲۵۴.