

موضوع مشارکت مردم در امور مختلف و تلاش برای حل مسائل و مشکلات گوناگون جوامع بشری از طریق همکاری و همفکری دسته‌جمعی افراد سابقه‌ای دیرینه دارد و اغراق نیست

درک و شناسائی شده است. در حال حاضر بیش از چهل کشور جهان از سیستم مدیریتی مشارکتی بهره می‌گیرند و کشور شاخص و موفق در این سیستم کشور ژاپن بوده است.

تعریف مشارکت:

از میان معانی گوناگون که برای مشارکت ذکر شده چند مورد آن بیش از موارد دیگر مطرح و مورد نظر است:

۱- فرد ممکن است که در شورای کار یا اتحادیه دارای نمایندگی باشد یا تنها با تعلق داشتن به یک گروه اجتماعی غیررسمی که خود در آن فعالیت دارد به طور غیرفعال و غیرارادی در مسائل مربوط شرکت داشته باشد.

۲- مشارکت در امور

ممکن است از طریق

حضور و شرکت در

فـعالیتهای

گروهی

همچون

کنفرانسها و

کمیته‌های داخلی

هر بخش صورت

پذیرد.

۳- کارکنان می‌توانند از

طریق ارائه پیشنهادات و

اظهارنظرهای خود، در زمینه امور

جاری سازمان مشارکت داشته باشد.

۴- مشارکت در امور به معنای درگیری

ذهنی و عاطفی فرد، در یک موقعیت گروهی

است که باعث تشویق و ترغیب او به نشان

دادن همکاری در جهت دستیابی به اهداف

موردنظر و سهم شدن در مسئولیتهای گروهی

می‌گردد.

مفهوم مشارکت:

در طراحی هر نظام به ویژه نظام

مدیریتی که در چارچوب آن افراد، به

صورت یک مجموعه انسانی به هم پیوسته

و متحد مطرح می‌شوند توجه به مفهوم

اساسی آنچه جوهره روح و ذات نظام و

فلسفه وجودی آن را تشکیل می‌دهد از

اهمیتی درجه اول برخوردار است، از این رو ضرورتاً بایستی به مفهوم اساسی مشارکت و روح و جوهره آن توجه گردد.

۱- مشارکت در لغت به معنای شرکت

کردن، شرکت دادن، سهم کردن و بهره‌برداری

است.

۲- مشارکت مردم به معنای شرکت

داوطلبانه و ارادی انسانها در امور

مورده‌علاقه است. لذا مشارکت نمی‌تواند از

روی اجبار باشد.

۳- مشارکت عبارت از درگیری فکری و

احساسی یک شخص، در یک وضعیت

گروهی است که این درگیری شخص را

تشویق می‌کند تا به هدفهای گروهی کمک

کند و در مسئولیت آنها نیز سهم باشد.

ضرورت بکارگیری مشارکت:

وقتی امر مشارکت در یک کارخانه،

مؤسسه، سازمان و یا یک محیطی که در آن

تعدادی انسان در کنار هم فعالیت می‌کنند،

پیاپی می‌شود تمام کارکنان وجود خود را

وجودی محترم با ارزش، کارساز و مؤثر

می‌یابند و خود را در سرنوشت و موقعیت

کارخانه یا محیط کار خود سهم و شریک

می‌دانند، بدینگونه آنها به حق احساس

می‌کنند که در شکست و زیاندهی یا در

موفقیت و سودآوری کارخانه یا محیط کار

خود نقش مهم و تأثیرگذاری دارند.

مزایای مشارکت از دیدگاه کیت

دیویس

۱- مشارکت موجب می‌شود که

تصمیمهای بهتری در محیط کار گرفته شود.

۲- قوه ابتکار و خلاقیت جمیع کارکنان را

به کار می‌اندازد.

۳- احترام انسانی، شأن و جایگاه

اجتماعی، انگیزش و علاقه مشترک و متقابل

کارکنان و مدیریت را تقویت می‌کند.

۴- کارکنان را تحریک و ترغیب به قبول

مسئولیت می‌کند.

۵- روحیه افراد و کار گروهی آنها را

بهبود می‌بخشد.

۶- افراد را آماده می‌سازد که به هنگام

نظام مشارکت

و مدیریت

مشارکتی

اگر گفته

شود که این

موضوع سابقه

به آغاز خلقت بشر

می‌رسد. با این حال،

مسأله مشارکت کارکنان در

امور کارخانه‌ها، مؤسسات و

سازمانهای گوناگون از مسائل

جدیدی است که به تازگی ضرورت و

اهمیت لزوم اجرای آن در جوامع بشری

غلامرضا الهی

لزوم تغییراتی را که باید در دستگاه صورت گیرد به آسانی بپذیرند و اجازه بروز مشکل را در این موارد ندهند.

الوان مشارکت

مشارکت به عنوان عامل رشد و خلاقیت انسان می‌باشد و می‌توان آن را به دو بخش مدیریت مشارکتی و مالکیت مشارکتی مطرح کرد. به طور کلی نظام مشارکت را چنین می‌توان نام برد:

- ۱- مشارکت در مالکیت
 - مشارکت در سود
 - مشارکت در سهام
- ۲- مشارکت در مدیریت
 - مشارکت فکری (نظام پیشنهادات)
 - مشارکت در تصمیم‌گیری
 - مشارکت در اجرا

مدیریت مشارکتی

در چند سال اخیر که موضوع مدیریت مشارکتی در کشور ما نیز به طور جدی مطرح و دنبال شده، بارها از این نکته بحث شده که برای مدیریت مشارکتی نمی‌توان یک تعریف جامع و دقیق و بین‌المللی ارائه داد که در تمام کشورها و بین تمام ملتها با اوضاع تاریخی، جغرافیایی، سیاسی و فرهنگی مختلفی بطور یکسان و بدون هیچگونه تغییر و تبدیلی، قابل اجرا باشد. زیرا مدیریت مشارکتی روشی است که با خصوصیات و روحیات انسانها و با کرامت انسانی سر و کار دارد، لذا هر جامعه و ملتی می‌تواند انعطافهایی در آن ایجاد نماید. آنچه امروز به عنوان محور اصلی این تعریف در دنیا مورد قبول قرار گرفته بدین ترتیب می‌باشد:

"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 می‌دهد و شریک می‌سازد. تأکید اصلی این نوع مدیریت بر همکاری و مشارکت علاقمندان و داوطلبانه عموم افراد است و می‌خواهد از ایده‌ها، نظریات و ابتکارات آنها در حل مشکلات و مسائل سازمان استفاده کند. لذا

اساس فرایند این مدیریت بر بنیان تقسیم اختیارات بین مدیریت و کارکنان استوار است."

مراحل مهم تکاملی مدیریت:

به طور کلی مراحل مدیریت در قرن گذشته چنین می‌توان بررسی کرد:

مرحله اول مدیریت علمی "تیلور" که در اوائل قرن بیستم که با تکیه بر استفاده از بازوی کارکنان تأکید دارد و مرحله دوم مدیریت نیز مدیریت رفتار سازمانی و نهضت روابط انسانی است که در حدود سال ۱۹۳۰ میلادی شروع و تا اوایل سال ۱۹۶۰ میلادی به حد کمال رسیده و پایه‌گذاران آن التون مایر و آبراهام مازلو می‌باشند که در آن تکیه بر استفاده از قلب کارکنان بوده است.

مرحله سوم بعد از سالهای ۱۹۵۰ میلادی شروع و تاکنون به حد بالایی رسیده و در قالب نظام پیشنهادات و گروههای کنترل کیفیت (حل مسأله) مطرح می‌شود و تکیه بر استفاده از فکر کارکنان دارد.

عوامل مؤثر در موفقیت نظام

پیشنهادات:

- ۱- پشتیبانی جدی مدیریت ارشد از نظام و شرکت فعال مدیران ارشد سازمان در کمیته عالی سیاستگذاری و بررسی پیشنهادها.
- ۲- ثبات مدیریت تا قبل از نهادینه شدن نظام.
- ۳- وجود یا امکان بوجود آوردن انگیزه و ایمان در کارکنان برای بهبود مستمر امور در سازمان.
- ۴- گسارندن دبیر اجرایی تمام وقت، علاقمند، فعال و کارآمد.
- ۵- برگزاری همایشهای توجیهی برای مدیران و کارکنان با محتوای آشنایی با نظام مدیریت مشارکتی، تحول‌پذیری، خلاقیت، علمی، عملی و اسلامی بودن نظام مشارکت و نحوه کارشناسی پیشنهادها.
- ۶- انجام کارشناسی دقیق و مناسب پیشنهادها.
- ۷- بررسی به موقع پیشنهادها توسط

کمیته‌های بررسی‌کننده.

۸- اجرای به موقع پیشنهادهای تصویب شده.

۹- پرداخت به موقع و عادلانه پاداشهای پیشنهاد دهندگان، کارشناسان و کسانی که همکاری فوق‌العاده در اجرای پیشنهادها می‌کنند.

۱۰- فعال بودن سازمان.

۱۱- روابط انسانی مناسب بین مدیران و کارکنان و مورد قبول بودن مدیران توسط کارکنان.

۱۲- انجام تبلیغات مناسب و برگزاری جشنواره‌ها و مسابقات و معرفی بهترین پیشنهادها و پیشنهاد دهندگان و اهداء جوایز ویژه به آنها.

۱۳- برخورداری کارکنان از سطح اطلاعات فنی و تخصصی مناسب در سازمان.

۱۴- تشکیل گروههای پیشنهاددهی بعد از حدود یک سال که از استقرار پیشنهادها فردی گذشت.

۱۵- اجرای طرح پیشنهادگیری از مشتریان و پیمانکاران سازمان.

۱۶- تشکیل هسته‌های بهبود کیفیت و آموزش تئوری و عملی روشهای گروهی حل مسئله به آنها.

۱۷- تهیه آئین نامه مناسب شرایط سازمان.

۱۸- استفاده از تجربیات سازمانهای موفق و مشاورین مطلع در فعال نگه داشتن نظام.

۱۹- اجرای ابعاد اجرایی مشارکت (مشارکت در تحقیقات، کیفیت، آموزش و...)

۲۰- ایجاد روحیه همگرایی و همبستگی سازمانی.

۲۱- برقراری جریان صحیح و منطقی تبادل اطلاعات و گفتگو میان کارکنان سازمان.

۲۲- وجود اهداف سازمانی کاملاً مشخص و روشن.

۲۳- مشخص نمودن میزان کار و فعالیتی که هر فرد در سازمان باید انجام دهد.

۲۴- افراد بدانند که سازمان همواره از

طرف عوامل محیطی خارجی مورد تهدید است.

چرخه ایجاد سیستم حل مسئله:

شامل ۴ مرحله به ترتیب ذیل طبقه‌بندی می‌گردد:

۱- برنامه‌ریزی

- بررسی اولیه: که پرسش مهم آن تعریف مسئله و نتایج حاصله مبنی بر بیان اهداف و تعیین شاخصهای عملکرد می‌باشد.
- مطالعه امکان‌پذیری: که پرسش مهم آن علل بوجود آورنده مسئله و نتایج حاصله مبنی بر تجزیه و تحلیل هزینه - سود و بیان اهداف جدید می‌باشد.

- تحلیل سیستم‌های جایگزین: که پرسش مهم آن برای حل مسئله چه باید کرد و نتایج حاصله مبنی بر یافتن گزینه‌های جدید و تصویب یکی از گزینه‌ها می‌باشد.

۲- اجرا:

پرسش مهم آن، مسئله چگونه باید حل شود و نتایج حاصله مبنی بر طراحی سیستم‌های نمونه و تنظیم برنامه آموزشی می‌باشد.

۳- بررسی:

پرسش مهم آن عملیات واقعی چیست و آیا دستورالعمل آن تهیه شده است و نتایج حاصله مبنی بر مستندسازی مناسب و تدوین برنامه کارآموزی می‌باشد.

- ۴- اصلاح و عمل: که پرسش مهم آن: آیا سیستم باید اصلاح شود یا بهبود یابد و نتایج حاصله مبنی بر پاسخ به خواسته‌ها و تأمین رضایت استوار می‌باشد.

پیش‌فرضهای نادرست درباره

مشارکت:

کمتر مدیری را می‌شناسیم که در مقام سخن با مشارکت کارکنان تحت سرپرستی خود در بهبود و توسعه شرکت یا سازمان مخالف باشد، ولی به مراتب مدیران کمتری را می‌شناسیم که در مقام عمل موفق شده باشند شرایط و زمینه‌های لازم را برای مشارکت کارکنان فراهم کنند. در این ارتباط پیش‌فرضهای نادرستی درباره مشارکت کارکنان وجود دارد که موجب عدم توفیق در

مسائل و خواستهها و تحمل نظرات دیگران و یادگیری گوش دادن به مخالفان و قبول نکات درست و با حق و توجه به نظرات اکثریت و دهها مورد دیگر، می‌توان مرزهای مشارکت سازمانی را گسترش داد.

کارکنان عمیقاً به مشارکت علاقمند و معتقدند:

بزرگی انسانها به بزرگی نیازهای آنان است. نیازهای یک کودک عمدتاً فیزیولوژیک هستند و به غذا و لباس و مکان زیست محدود می‌گردد، در حالیکه به موازات رشد کودک نیازش به امنیت، محبت به دیگران، مقام و منزلت اجتماعی ظاهر می‌شود و سپس نیازهای او در مراحل پیشرفته رشد و تکامل به آزادی و مشارکت و حقیقت و خیر و نهایتاً کسب رضایت الهی منتهی می‌گردد. از آنجا که بسیاری از مردمان هنوز به درجات بالای رشد و تعالی نایل نشده‌اند هنوز مشارکت برای آنان اولویت و اهمیت اصلی را پیدا نکرده است.

از این جهت پیش فرض فوق نادرست است. در عین حال و در شرایط پرتلاطم و سخت اقتصادی و اجتماعی کنونی، مردم عمدتاً برای پاسخگویی به نیازهای اولیه حیاتی و اقتصادی خود مشغول تلاش‌اند و نیازهای متعالی‌تر آنان فرصت ظهور و بروز نمی‌یابد. در سازمانها و شرکتهای نیز نیاز به امنیت به شدت وجود دارد و احساس عدم امنیت کافی، مانع مشارکت جدی کارکنان می‌گردد. هنگامی که فقر و تورم، امنیت و بقای خانواده‌ای را به شدت تهدید می‌کند، به ندرت محلی برای مطرح شدن نیازهای متعالی انسان مانند مشارکت و آزادی، محبت و تکامل و تعالی نفس باقی می‌ماند. در چنین شرایطی کارکنان بیشتر خواهان مدیریتی هستند که بتواند درآمد بیشتر و امنیت شغلی کافی برای آنان تأمین کند.

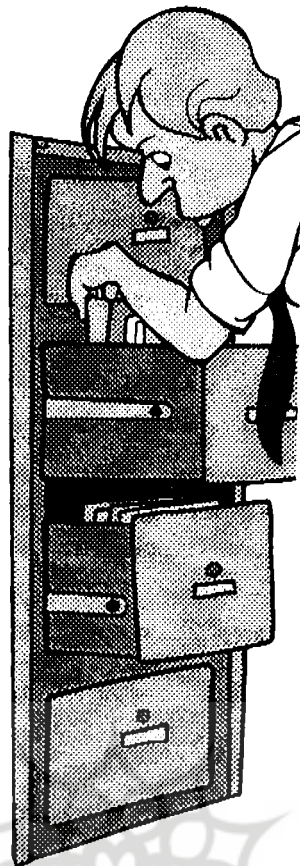
در جوامعی که دارای فرهنگ استبدادی هستند، حتی در صورتی که نیازهای زیستی و اقتصادی مردم برآورده شود، نیازهای آنان به مشارکت و دموکراسی که در حصار نامرئی، ولی قدرتمند فرهنگ استبدادی محصورند، به راحتی و سادگی ظاهر و

استقرار و توسعه مشارکت شرکت یا سازمان می‌گردد که به بعضی از آنها اشاره می‌شود:

مشارکت و دموکراسی سازمانی

سریعاً و به سادگی قابل حصول است:

این پیش فرض به این معنی است که مشارکت و دموکراسی سازمانی هدفهایی هستند که به طور کامل و در یک زمان محدود قابل دسترسی هستند و نیازمند مقدمات قبلی نمی‌باشد. واقعیت این است که علیرغم طرحها و کوششهایی که در جهت اجرای روشهای مشارکت‌آمیز در سازمانها به عمل آمده است، کمتر سازمانی را سراغ داریم که با این شیوه اداره شود. مشارکت کامل و جامع و دموکراسی سازمانی امری طبیعی و ساده نیست و از اهداف بلندی است که تحقق کامل آن به سختی میسر است، ولی پیشرفت به سوی آن ممکن است. بنابراین آنچه مهم است ایجاد جریانی متکی بر حسن نیت است که مدیریت یک سازمان در جهت جلب مشارکت بیشتر کارکنان و گروههای ذیربط بوجود آورد. با کسب تجارب مفید و آموختن نحوه صحیح بیان



گزارش عملکرد نظام پیشنهادها در شرکتهای طرف قرارداد مؤسسه توسعه فرهنگ مشارکت

ردیف	نام شرکت	تعداد پرسنل	تاریخ شروع پیشنهادگیری	تاریخ دریافت آخرین آمار	پیشنهادهای رسیده	نفر پیشنهاد در سال	پیشنهادهای تصویب شده	پیشنهادهای اجرا شده	پاداش پرداخت شده*	صرفه جویی حاصل از اجرای پیشنهادها
۱	لیخت تراک سازی سهند	۳۷۱	۷۷/۵/۶	تیر ۷۹	۳۱۸۵	۴/۵	۷۱۵	۵۹۰	۴۳	۵۴۹
۲	سرمایه گذاری صنایع شیمیایی	۵۳۰	۷۶/۶/۲۵	خرداد ۷۹	۱۲۰۵	۰/۸	۲۳۷	۱۳۵	۲۱	-
۳	سیمان تهران	۲۲۷۷	۷۵/۱۲/۱۰	تیر ۷۹	۱۳۰۰	۰/۱۷	۲۰۱	۱۰۹	۳۵	۳۸ برای ۳ طرح
۴	کاشی نیلو	۴۶۱	۷۷/۶/۱۰	تیر ۷۹	۱۰۶۴	۱/۲	۲۰۶	۷۵	۱۲	۲۵۱
۵	باکریس	۱۷۱۶	۷۸/۶/۳۱	تیر ۷۹	۵۴۸	۰/۳۵	۱۱۴	۶۳	۱۵	۲۵۰
۶	سنگ باف یزد	۸۷۷	۷۸/۴/۱	تیر ۷۹	۹۳۵	۰/۹۸	۲۹۲	۱۷۲	۳۷	۶۰۰
۷	ایران ساین	۹۰	۷۶/۸/۱۶	تیر ۷۹	۷۵۹	۳/۱	۱۶۵	۱۳۶	۷	۳۵
۸	نساجی خوی	۵۸۶	۷۶/۱۰/۱۱	تیر ۷۹	۲۲۶	۰/۱۵	۴۵	۳۵	۵	-
۹	صنایع هواپیمایی ایران	۳۰۶۶	۷۹/۲/۳۱	خرداد ۷۹	۲۴۴۵	۳/۹	۹۹	۳	۵	۳۹
۱۰	نساجی عشایر	۳۷۱	۷۵/۱۲/۷	تیر ۷۹	۳۴۶	۰/۲۷	۶۱	۳۰	۸	-
۱۱	تولی پرس	۱۰۷۱	۷۷/۷/۲۰	تیر ۷۹	۳۹۷۳	۲	۷۵۳	۲۲۰	۸۶۰	۵/۵ میلیارد
۱۲	ایران دوچرخ	۱۰۵۶	۷۵/۸/۶	تیر ۷۹	۲۵۸۹	۰/۴۵	۳۴۰	۲۹۲	۵۱	۲۸۳
۱۳	صنعت چوب شمال	۱۸۱	۷۷/۳/۱۶	خرداد ۷۹	۴۹۶	۱/۳	۹۵	۴۶	۱۳	۷۳
۱۴	وزارت صنایع	۸۶۰	۷۶/۱/۲۲	فروردین ۷۹	۶۵۹	۰/۲۵	۹۸	۳۶	۴	-
۱۵	ماشین سازی تبریز	۱۷۵۱	۷۷/۹/۲	فروردین ۷۹	۴۱۳	۰/۱۸	۶۰	۲۰	۱۸	۱۵۲
۱۶	یک و یک	۴۲۶۶	۷۶/۱۱/۱۳	اسفند ۷۸	۱۴۸۸	۱/۳	۳۰۱	۱۴۷	۱۵	-
۱۷	ایلام	۱۶۱۶	۷۷/۲/۱	تیر ۷۹	۱۱۶۲	۰/۳۳	۲۲۵	۱۳۰	۳۰	۲/۵ میلیارد
۱۸	دخانیات ایران	۲۲۰۰	۷۵/۴/۲۵	خرداد ۷۹	۱۵۷۸	۰/۱۸	۵۹۰	۲۸۵	۱۸۴	-
۱۹	سرب و روی ایران	۴۸۷	۷۵/۶/۲۰	تیر ۷۹	۱۵۴۶	۰/۸۳	۴۸۹	۲۴۸	۳۶	-
۲۰	فروش عرب	۷۱۴	۷۵/۱۰/۱۵	شهریور ۷۸	۵۳۱	۰/۲۸	۷۹	۴۹	۹	-
۲۱	تولید مواد اولیه الیاف مصنوعی	۵۳۸	۷۶/۵/۵	بهمن ۷۷	۲۲۶۵	۳/۱	۴۲۵	۲۰۳	۴۴	۶۴۷
۲۲	کاغذسازی کاوه	۳۱۰	۷۵/۸/۱	اسفند ۷۷	۴۷۶	۰/۶۸	۸۷	۶۴	۸	-
۲۳	صنایع پوشش	۲۶۵۰	۷۵/۸/۵	فروردین ۷۸	۶۱۳	۰/۰۹	۱۵۳	۷۸	۲۳	۳۴۰
۲۴	کشت و صنعت گرگان	۲۱۹	۷۸/۸/۲۷	تیر ۷۹	۲۰۷	۱/۴	۵۱	۷	-	-
۲۵	داده پردازی ایران	۴۴۰	۷۸/۷/۵	اردیبهشت ۷۹	۱۲۸	۰/۵	۳۶	۲۱	۳	-
۲۶	ایران سوئیچ	۱۷۴	۷۵/۱۰/۱۸	مرداد ۷۷	۳۸۱	۱/۴	۱۳۴	۶۱	۸	-
۲۷	سیمان صوفیان	۹۵۰	۷۸/۴/۸	اردیبهشت ۷۹	۶۴	۰/۸۱	۶	۲	۷۰۰ هزار ریال	-
۲۸	سیمان کردستان	۳۸۶	۷۸/۳/۲۰	اسفند ۷۸	۲۰۲	۰/۷	۱۵	۱۰	۲	-
۲۹	سیمان فارس	۷۲۷	۷۷/۱۰/۲۱	آذر ۷۸	۲۰۹	۰/۳	۱۵	-	۱	۵۰
۳۰	ارج	۲۰۰۰	۷۸/۱۱/۱۹	تیر ۷۹	۳۵۴	۰/۴	۴۰	۱۶	۳	۴۷
۳۱	لوله سازی خوزستان	۱۰۷۲	۷۵/۶/۱۵	خرداد ۷۸	۶۵۱	۰/۲	۱۱۴	۶۷	۸	-
۳۲	لاستیک پارس	۱۹۶۹	۷۵/۱۲/۲۸	فروردین ۷۸	۳۰۹	۰/۰۷	۵۵	۲۵	۲	-
۳۳	صنایع نخ خمین	۸۵۰	۷۵/۷/۱۰	اردیبهشت ۷۷	۲۳۳	۰/۱۷	۸۵	۶۰	۱۱	-
۳۴	راکتور ساز	۱۲۵	۷۶/۶/۱۸	آذر ۷۷	۱۹۴	۱/۲	۴۶	۳۴	۶	-
۳۵	نساجی فومنات	۹۲۳	۷۶/۱۱/۲۱	بهمن ۷۷	۷۲	۰/۰۸	۲۳	۱۷	۳	۱۷
۳۶	فرآورده های ساختمانی	۸۵۳	۷۶/۹/۱۱	آبان ۷۷	۴۹۵	۰/۶۳	۱۸۱	۷۳	۱۱	-
۳۷	نساجی غوب	۹۸۰	۷۶/۳/۵	اردیبهشت ۷۷	۲۴۳	۰/۲۷	۴۰	۲۹	۷	-
۳۸	بانک صنعت و معدن	۷۱۷	۷۶/۸/۲۸	خرداد ۷۷	۶۱	۰/۱۵	۱	صفر	-	-
۳۹	برق منطقه ای تهران	۱۷۹۰	۷۶/۱۲/۱۳	بهمن ۷۷	۲۱۲	۰/۱۳	۱۵	۳	۱/۵	-
۴۰	مس شهید باهنر	۱۳۵۴	۷۵/۲/۲۹	اسفند ۷۸	۲۳۳۸	۰/۴۵	۸۱۴	۴۷۲	۲۲۰	-

۴۱	پلی‌اکریل ایران	۲۹۰۶	۷۶/۴/۸	مهر ۷۸	۳۳۳۰	۰/۵۱	۴۷۴	۱۵۴	۲۳	۶ میلیارد
۴۲	پوشینه بافت ایران	۱۶۴۳	۷۵/۴/۲۴	آبان ۷۸	۱۲۰۹	۰/۲	۲۴۰	۲۲۰	۳۷	۳۷۶
۴۳	نساجی پایگان	۹۰۸	۷۵/۱۰/۳۰	مهر ۷۸	۳۸۷	۰/۱۹	۲۷	۲۷	۲	-
۴۴	شهرداری منطقه ۱۵	۵۵۵	۷۵/۱۲/۸	اسفند ۷۸	۸۷۷	۰/۵۳	۹۲	۴۹	۸	۱۸۰
۴۵	کتورسازی ایران ۵	۹۷۶	۶۸/۶/۱	تیر ۷۹	۱۹۹۹۸	۲	۱۹۲۱	۱۶۴۵	۷۵۰	۳/۴ میلیارد
۴۶	صنایع آذراب ۵	۲۱۷۰	۷۴/۱/۱۶	تیر ۷۹	۲۸۷۰	۰/۲۴	۳۰۱	۲۸۵	-	-
۴۷	رادیاتور ایران ۵	۶۱۵	۶۶/۱۲/۱	تیر ۷۹	۵۲۰۲۲	۷/۴	۱۹۷۰ +	۶۳۰ +	-	-
۴۸	نفت بهران ۵	۵۳۸	۶۸/۷/۱	تیر ۷۹	۲۸۴۰۱	۶	۶۷۶۵	۱۶۳۵	۱۵۹	-
	جمع	۵۰۸۸۵	-	-	۱۴۵/۳۶۹	۵۲/۳	۱۹۳۰۱	۸۷۰۸	۲/۷۴۹/۲۰۰۰۰	۲۱/۳۱۷/۰۰۰/۰۰۰

* مبالغ به میلیون ریال است. + آمار مربوط به سال ۷۷ می‌باشد. - آمار ارسال نگردیده است. ۵ با مؤسسه قرارداد ندارند، ارتباط آماری دارند.

آشکار نمی‌شود. در این جوامع پس از تأمین نیازهای اولیه زیستی و اقتصادی و همراه آن افزایش آگاهی مردم و مبارزه فرهنگی با سنتهای استبدادی، همچنین با آموزش و پرورش و تربیت نسل جوان، زمینه‌های لازم برای علاقمندی و اعتقاد عمیق به مشارکت سازمانی و دموکراسی فراهم خواهد شد.

مشارکت بیشتر به معنای آزادی بیشتر است. برخلاف تصور، کارکنان در مشارکت سازمانی باید محدودیت‌های بسیاری را طبق ضوابط و معیارهای قانونی رعایت کنند و عدول از این ضوابط پذیرفته نبوده، موجب هرج و مرج سازمان می‌گردد.

شرط مشارکت و دموکراسی سازمانی محدود بودن آزادی مسئولان و کارکنان است. در سازمانهای غیرمشارکت‌آمیز، به علت طرح باز مسائل و کشف نشدن انحرافات و فسادهای احتمالی، همچنین به دلیل عدم ارزیابی عملکرد مسئولان و کارکنان و عدم پاسخگویی مسئولان در مقابل جمع، اعمال و اقدامات خارج از محدوده قانون و مقررات بیشتر صورت می‌گیرد. حتی کارکنان عادی چون می‌دانند که ضوابط و مقررات نقض می‌گردد، برای مقررات فداستی قائل نشده هرچا بتوانند ممکن است ضوابط قانونی را نقض کرده و سوءاستفاده کنند. در صورتی که در سازمانی که با مشارکت مسئولان و کارکنان اداره می‌شود مسائل، کاستی‌ها، اشتباهات و انحرافات بطور منظم طرح و مورد انتقاد و اصلاح قرار می‌گیرند و

سازمان به سوی خیر و صلاح حرکت می‌کند.

دلایل عدم استقبال مدیران از مشارکت: یکی از موانع گسترش مشارکت در سازمانهای اجتماعی و اقتصادی ما وجود فرهنگ ریشه‌دار استبدادی و ضعف فرهنگ نظم و قانون است. در بسیاری از موارد، مدیران از مشارکت کارکنان استقبال نکرده و با نگرانی با آن برخورد می‌کنند. مهمترین دلایلی که آنان برای مخالفت خود اظهار می‌دارند عبارت است از:

- ۱- مشارکت کارکنان باعث بی‌نظمی و هرج و مرج می‌شود.
- ۲- مشارکت کارکنان می‌تواند باعث اشتباهات بزرگی گردد.
- ۳- هنوز کارکنان و سازمانها آمادگی برای مشارکت ندارند.
- ۴- اظهار نظر مخالف کارکنان، بی‌حرمتی به اقتدار مدیر یا رئیس است.
- ۵- کارمند باید دستورات رئیس خود را بدون درنگ و مقاومت اجرا کند.
- ۶- مشارکت کارکنان به اعمال رابطه، هرج و مرج و بی‌حساب و کتاب بودن منتهی می‌گردد.

دلایل پذیرش مدیریت مشارکتی در سازمان: نیاز قرن بیست و یکم به مغزهای پرورش یافته، سرعت تحولات مستمر و نوآوری و رقابتهای شدید و خصمانه جهانی از جمله دلایل ضرورت نظام مدیریت مشارکتی

می‌باشد. اساس مدیریت مشارکتی بر ارائه پیشنهادها، کارشناسی پیشنهادها و اجرای پیشنهادها استوار است و اصول مهم آن پذیرش برابری ارزش انسانی همه افراد و تحول‌پذیر بودن و قابلیت بهتر شدن همه کس و همه چیز می‌باشد.

پذیرش این نظام در سازمان از طریق ایجاد اعتقاد در مدیران ارشد، استفاده از مشاورین با تجربه، تدوین آیین‌نامه مناسب سازمان و توجیه کلیه کارکنان با برگزاری همایشهای آشنایی با نظام مدیریت مشارکتی فراهم می‌گردد.

منابع:

- ۱- کتاب تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم‌ها - انتشارات ست
- ۲- کتاب نظریه جدید سازمان مدیریت - مقدس و صادقی‌پور
- ۳- کتاب مدیریت منابع انسانی - دکتر ناصر میرسپاسی
- ۴- کتاب مشارکت (در مدیریت و مالکیت) - محمدعلی طوس
- ۵- مقاله مشارکت منابع انسانی در مدیریت سازمان - دکتر محمدحسین بنی‌اندی
- ۶- مقاله مشارکت منابع انسانی در مدیریت سازمان - دکتر داود درونپرور
- ۷- مقاله آشنایی با مدیریت مشارکتی - مهندس محمدعلی ذاکر