

اشاره

حکومت از دیدگاه اسلام برخاسته از موضع طبقاتی و سلطه‌گری فردی یا گروهی نیست. بلکه تبلور آرمان سیاسی ملتی هم‌کیش و همفکر است که به خود سازمان می‌دهد تا در روند تحول فکری و عقیدتی راه خود را به سوی هدف نهایی که همان حرکت به سوی تعالی معنوی است، بگشاید.

چنانچه به اصول دوم و سوم از قانون اساسی توجه کامل گردد، به خوبی مشخص است که ارتباط واحدی فی‌مابین آنها با اصول ۴۳ و ۴۴ وجود دارد. هرچند که در بخش چهارم به مسائل اقتصادی توجه گردیده اما وجود یک اقتصاد سالم که همراه با توزیع عادلانه درآمد، فی‌مابین تمام اقشار جامعه باشد نیازمند آن است که ما بتوانیم براساس آنچه که در قوانین و یا دستورالعملها و یا کتب مربوطه آمده معنای اخص در سازمانها، مدیريتها و نظام ارزیابی عملکردها تعمیم دهیم. زیرا داشتن

اقتصاد موردنظر، نیاز به مدیرانی دارد که قادر باشند روح واقعی کلمه تعاون را در نظامهای اجرایی بکار بندند.

مفاهیم عمومی تعاون

تعاون به معنای وسیع و عام آن همان همکاری و مشارکت دسته‌جمعی مردم در حل مشکلات اقتصادی و اجتماعی خودشان است. تعاون از دید جامعه‌شناسی به مفهوم همکاری مورد

ارزیابی قرار می‌گیرد و بیشتر تحت تأثیر هنجارهای اجتماعی مشترک ظاهر می‌شود. ضمن آنکه ممکن است به خودی خود ارزشمند باشد. به طوری که بعضی از مفسرین، تعاون را به نوعی همکاری اندام‌واره تشبیه کرده‌اند که عناصر آن در ارتباط سازمانی با هم مرتبط می‌شوند و در عین حال که ارتباط سلسله مراتبی را رعایت می‌کنند اما از لحاظ اندیشه کار.

۲- سازمانهای پویا که به دنبال نوآوری و دگرگونی و تغییر در سازمان است. همانگونه که می‌دانیم نظامهای تصمیم‌گیری به دو صورت از بالا به پایین و از پایین به بالا و یا سیستم‌های عمودی و افقی تقسیم می‌شوند که به کارگیری تعاون در واقع تحقق سازمانهای پویا و همچنین سیستم مشارکت افراد در سطوح پایین را دنبال می‌کند که امروزه در نظامهای اداری کمتر بدان توجه می‌شود

ارتباطات سازمانی

سازمانها براساس ماهیتی که دارا هستند ارتباطات خاص خود را دارند. سازمانها می‌توانند به صورت تصادفی، انگلی، یک‌طرفه، متقابل و متعالی وجود داشته باشند که به اختصار ذکر می‌شود.

۱- سازمان تصادفی:

در این نوع سازمان هیچ مشارکتی وجود ندارد. این سازمان دو طرف دارد که حداقل یکی از طرفین منفعت می‌برد.

۲- سازمان انگلی:

ارتباط انگلی زمانی ایجاد می‌شود که یک سازمان، یا یک نفر به خرج دیگری یا توسط دیگری چیزی را کسب کند.

ارتباطات انگلی در سطوح انسانی نیز به وجود می‌آید. حقوق بالا، مزایای غیرمتعارف و

موقعیت‌های شغلی یک فرد بدون آنکه رویکرد مناسب و صحیحی داشته باشد، از او یک انگل سازمانی می‌سازد. رفتار یک شخص انگل در سازمان او را به عنوان یک آدم چاپلوس، فرصت‌طلب، محبوب و مانند آنها معرفی می‌کند.

۳- سازمان یک‌طرفه: در این نوع سازمان، یکی از دو سازمان بی‌آنکه زیان یا آسیبی به طرف دیگر برساند یا کمکی به او بکنند، از این رابطه سود می‌برند. در این



نقش مشارکت و تعاون در رشد سازمانها

دکتر قاسم دادرس - مرضیه عارف‌ادیب

همگی در تصمیم‌سازی نقش معینی را ایفا می‌کنند. در واقع تعاون متکی بر مشارکت واقعی افراد جامعه در عملکردها و تقویت نظامهای تصمیم‌گیری است.

انواع سازمانها

به طور کلی می‌توان سازمانها را به دو دسته تقسیم کرد.

۱- سازمانهای ایستا که به حفظ وضع موجود می‌پردازد.

شخصیت‌های مدیران

در نظام‌های اداری شناخت شخصیت مدیران در بکارگیری آن حائز اهمیت است. در این بخش به ۵ نوع از شخصیت‌های مدیران اشاره می‌شود.

۱- شخصیت یک‌تاز

این نوع شخصیت دارای ویژگی‌های خاصی است که اولین و مهمترین ویژگی او ایجاد نتایج است یعنی امور را به صورت پروژه طبقه‌بندی کرده و پروژه‌ها را به انجام می‌رساند، تمرکز و توجه او در آن چیزی است که فعلاً انجام می‌شود و قدرتش هم روی آن متمرکز است. در مسائل اجرایی سریع تصمیم می‌گیرد و مسأله را حل می‌کند اما برای سازمان بحران ایجاد می‌کند، ارتقاء زیردستان در صورتی شکل می‌گیرد که آنها همیشه در دسترس او باشند و کارهای موقتی او را به منظور حمایت از او بپذیرند. این مدیر دنباله‌رو می‌خواهد و تفویض اختیار نمی‌کند و کارها را به دیگران یاد نمی‌دهد!

۲- شخصیت بورکرات، نظم‌دهنده

در این نوع شخصیت، مدیر به نتیجه کار زیاد توجه ندارد و تنها روند انجام کار برایش مهم است. در نتیجه، کار باید متناسب با مقررات پیش رود نقش انحصاری این فرد، مجری اداره کننده و نظم‌دهنده است که برای سازمان ضرورت دارد. تمرکز وی توجه بر چگونگی انجام کار است به همین دلیل ویژگی اصل این شخصیت دقت، محافظه کاری و وسواس در کار است.

۳- شخصیت آتش‌افروز:

این شخصیت به نام کارآفرین نیز معروف است که شخصیت مفید، ارزشمند و نایابی است. این فرد برای توسعه اقتصادی و اشتغال‌زایی مفید بوده و اعتماد به نفس بالایی دارد و بسیار خودمحور است. او چیزهایی را در آینده می‌بیند که دیگران آن را نمی‌بینند، این شخصیت دو ویژگی دارد: یکی برخورداری از اطلاعات و دیگری قدرت ریسک کردن، ویژگی اصلی شخصیت او پراشتیاق، پرتحرک، گیرا، خلاق و مهیج است. او

ماکیاولی و استبداد بنا شده، زیرا ماکیاولی اعتقاد داشت که مدیر برای اداره کردن می‌تواند از هر وسیله‌ای استفاده کند و او باید فقط در اندیشه افزایش قدرت و تحکیم هرچه بیشتر موقعیت خود باشد و بکارگیری شرارت در اداره امور سودمند است. در این نوع مدیریت هر کاری برای مدیر مجاز است و هرچه حق و حقوقی پیش‌بینی شده مربوط به مدیر است و بهره‌وری و کارآئی عدم وجود آن در سازمان صرفاً حاصل اعمال مدیریت شخص مدیر است و مدیر صاحب اختیار کارکنان بوده و مشارکت و همفکری معنا ندارد. اما چون روش پیشنهاد ماکیاولیسم بار ارزشی منفی دارد، مدیران سعی می‌نمایند رفتار خودشان را با پوشش‌های زیبا و جالب زینت دهند، مدیرانی که مزایای مادی سازمان را به خودشان و معدودی از کارکنان اختصاص می‌دهند عملاً به شیوه ماکیاولی عمل می‌کنند، زیرا اصل عدالت را زیر پا می‌گذارند.

۲- مدیریت مشارکتی:

این نوع مدیریت بر پایه تفکرات علمی و قانونی اجرا شده در سیستم‌های اداری کشورهای پیشرفته تبیین می‌شود. در این نوع مدیریت، شخص مدیر با استفاده از دیدگاه صاحب‌نظران و اندیشمندان رشته مدیریت همچون تیلور، فالت فایول، سایمون، کوزننس و مدیریت ژاپنی سعی می‌نماید که همکاری و هماهنگی لازم را در سیستم مدیریت خود برقرار سازد.

در این نوع مدیریت سیستم تصمیم‌گیری براساس مشارکت کارکنان شکل گرفته و هریک از افراد خود را ملزم می‌دانند که در بهره‌وری و کارآئی مؤثر نقش قابل توجهی را ایفا نمایند.

در این سبک مدیریت ضمن حفظ سلسله مراتب اداری، کارکنان با رضایت‌مندی و انگیزه‌های فراوانی با سازمان همکاری لازم را دارند و اشخاصی به سمت‌های مدیریت دست می‌یابند که دارای تجربه کافی و لازم و خلاقیت‌های فردی و هماهنگی با سازمان و افراد آن باشند و منافع خود را درگرو منافع جمعی بدانند.

حالت معمولاً سازمان یا شخصی که منفعت می‌برد به گونه‌ای بی‌تفاوت ولی حساب شده توسط شخصی که سود می‌رساند تحمل می‌شود.

۴- سازمان دوطرفه یا متقابل: سازمانهایی که عموماً به صورت دوطرفه و متقابل هستند از طریق عقد قرارداد و پرداخت حقوقی، خدماتی دریافت می‌دارند. در نگرش سیستمی سازمانها برای حفظ بقای خود با محیط خود به تعامل می‌پردازند. این داد و ستد، سازمانها را به صورت سازمان متقابل در می‌آورد.

۵- سازمان متعالی و برتر: یک سازمان متعالی ضمن آنکه همه خصوصیات سازمان متقابل را داراست ولی ویژگیهای برتری نسبت به آن دارد. در سازمان متعالی روابط با ارتباط وقتی متعالی است که تمام اعضاء به ماهیت ذاتی و درونی روابط خود اهمیت دهند. هر فرد برای کارآئی بیشتر از هیچ کوششی فروگذار نکند و به جای تلاش برای بهره رساندن به سازمان را سرلوحه کار خود قرار دهد.

با این توضیحات اجمالی به خوبی در می‌یابیم که چنانچه تعاون در سازمانها وجود داشته باشد، ارتباطات صحیح و منطقی به دور از نگرش ارتباط انگلی می‌تواند موجبات رشد و شکوفایی سازمان را پدید آورد، به طوری که افراد در سازمان خود را یک مسؤول به منظور تغییر و تحول عقلایی بدانند.

انواع مدیریت

اگر ما این واقعیت را بپذیریم که مدیر ماشین نیست و انسان است و حدود اختیارات او در مدیریت بستگی به نوع وظایف و چارچوب‌های خاصی در قوانین جامعه دارد و مدیر هم بر این اعتقاد باشد که وجود او برای بهبود شرایط محیطی و اقتصادی است، آن وقت می‌تواند امیدوار بود که روح همکاری، مشارکت و تعاون در سازمان تجلی یابد. برای روشن نمودن وضعیت ابتدا مدیریت را در دو دسته طبقه‌بندی کرده و سپس به نوع شخصیت مدیر پرداخته می‌شود.

۱- مدیریت نظری یا خودخواهانه: این نوع مدیریت برپایه نظریه

افراد و توانا به یکبارچه کردن این نیازها متناسب با ضرورت سازمان است. ارزشیابی از این گونه مدیران براساس میزان موفقیت سازمان در درازمدت و چگونگی به انجام رساندن کارگروهی صورت می‌گیرد.

۶- نظام اداری (ارزشیابی)

درباره مدیران در نظام مدیریت سوءتفاهمی وجود دارد و آن عبارت است از این تصور که یک مدیر خوب فردی است که همه باید از او راضی باشند. اما برای یک مدیر، دو وظیفه اصلی مدیریتی تعریف شده که یکی هدایت و رهبری است و دیگری نظارت و کنترل، واضح است که وظیفه هدایت با محبت و آرامش و تفاهم همراه است. در صورتی که نظارت و کنترل محض را هیچ ذائقه‌ای نمی‌پسندد. پس یک مدیر موفق باید جمع اصداد باشد یعنی از یک سو با ایجاد دوستی و علاقه و تفاهم، وظیفه هدایت را برعهده بگیرد و به موازات آن بر انجام امور با دقت و جدیت کنترل و نظارت داشته باشد.

براساس اصول مندرج در قانون، نظام هماهنگی حقوق شکل گرفت. باید توجه داشت که نظام هماهنگ الزاماً یک نظام عادلانه پرداخت حقوق و دستمزد نیست. بلکه در این نظام در واقع سعی شده که هماهنگی بین پرداختها در تمامی سازمانها به صورت یک شکل صورت پذیرد. اما در همین نظام، بحث ارزشیابی و عملکرد کارکنان و مدیران مطرح است. در این بحث که در واقع نشأت گرفته از بحث تعاون و مشارکت است قملرو وظایف مدیران در تعامل با کارکنان مشخص شده است.

در روش مدیریت عملکرد آمده که این طرح با گفتگو و مصاحبه آغاز می‌شود که در آن توافق فی‌مابین مدیران و زیردستان به صورت مکتوب درآمده و سپس در طول دوره کیفیت تلاش شخص مورد ارزیابی قرار گرفته و در مرحله بعدی سنجش که حاصل مقایسه عملکرد با وظایف محوله است انجام می‌پذیرد و در خاتمه باز هم به تعامل میان مدیر و زیردست اشاره می‌شود که امتیاز



اینکه فردی بهترین یا بدترین است اهمیت ندارد. آنچه که برای سازمان مهم است میزان مشارکت واقعی او در کمک به دستیابی اهداف سازمانی است. لذا با بکارگیری روح تعاون در یک سازمان می‌توان نظام ارزشیابی و طبقه‌بندی را طوری طراحی نمود که بجای روابط، ضوابط و معیارها حاکم بر انتخاب مدیران و کارکنان باشد و شایسته‌سالاری واقعی براساس روحیه مشارکت و همکاری در سازمان تجلی یابد.

سازمان لازم است. او نباید حاکم شود. تمایل به استخدام افراد سربه‌زیر و مطیع را دارد. ارتقاء زیردستان نیز در صورتی تحقق می‌یابد که همراه مدیریت باشند. این شخصیت اهل کنترل و نظارت نیست و به مقررات بی‌توجه است.

۵- شخصیت مدیر در مرحله تکامل برای شناسایی یک شخصیت تکامل‌یافته مدیریتی، یکپارچگی مجموعه ۴ شخصیت مدیریتی در یکی فرد ضروری است. ویژگی اصلی این شخصیت با تجربه بلندپرواز، خودجوش، متکی به نفس، عمل‌گرا، دارای ارتباطات خوب، حساس نسبت به نیازهای دیگر

کسانی را که در پذیرفتن جدیدترین عقاید وی مشتاق باشند، تحسین می‌کند. زیردستان در صورتی ارتقاء می‌یابند که به نظر برسد خط‌مشی‌ها را مشتاقانه پی می‌گیرند و روی وظایف واگذار شده شدیداً کار می‌کنند.

۴- شخصیت دنباله‌رو، متحدکننده و وحدت‌بخش

این شخصیت برای ایجاد آرامش در سازمان است. هیچوقت به کسی "نه" نمی‌گوید. نقش انحصاری او یکبارچه کننده افراد است و برتری او بر دیگران در کسب موفقیت و مصالحه خلاصه می‌شود. وجود این فرد برای

وجود ارتباطات انگلی در سازمانها و ارتباطات دوطرفه و متعالي اشاره نمودیم. در بحث مدیریت ذکر گردید که مدیر در چارچوب وظایف و مسؤولیتهای خود دارای محدودیت‌هایی می‌باشد و مدیر خوب چه ویژگی‌هایی دارد و هدف تعاون در ایجاد مدیریت مشارکتی و کنار زدن شیوه منسوخ شده ماکیاولیسم است و چنانچه همکاری و مشارکت در سطوح مختلف سازمانی وجود داشته باشد کارکنان با انگیزه‌های بیشتری مدیر را در یاری رساندن به اهداف سازمانی همراهی می‌کنند که خود باعث رضایت‌مندی و بهره‌وری و کارآئی بیشتر خواهد گردید. مضافاً بر اینکه توزیع درآمد فقط به عده معدودی اختصاص نخواهد یافت و کلیه کارکنان که بخشی از جامعه هستند از درآمدهای عادلانه‌تری برخوردار خواهند شد و در پی این مطلب به منظور تحقق شایسته‌سالاری و دوری از خودمحوری و استفاده بهتر از ظرفیت‌های قانونی ضمن برشمردن برخی از نقاط ضعف طرح ارزشیابی و طبقه‌بندی کارکنان از آن به عنوان عامل نارضا در تعیین ارزش فردی نام بردیم و بنا بر آنچه که ذکر گردید وجود مشارکت و تعاون را در زمینه‌های مورد بحث یک عامل مهم در تغییر نگرش و بهبود سازمان و مدیریت و نظام اداری ضروری دانستیم.

امید است همه ما بتوانیم با پیروی صحیح و به دور از گروه‌گرایی، دستورات دین مبین اسلام را سرلوحه عملکرد خویش قرار داده، به طوری که اصل عدالت واقعی بتواند تبعیض‌ها و نارسائیها را به حداقل رسانده و به تعاون در تمامی ابعاد جامعه بیانجامد.

منابع و مأخذ:

- ۱- قانون اساسی، سال ۶۸، ص ۱۴.
- ۲- اطلاعات سیاسی - اقتصادی، شماره ۱۱ و ۱۲.
- ۳- سیر تطور تعاونیه، دکتر علی نسیمی.
- ۴- رفتار سازمانی، اکرامی، مدیریت دولتی.
- ۵- اکسیر مدیریت سال ۸۰ و ۸۱ (تیر، مرداد و شهریور ۸۰ و آبان ۸۱).
- ۶- ماهنامه تعاون، شماره ۱۱۸، تیر ۸۰.
- ۷- جزوات و مطالب مدیریتی.

همکاری در امور و مشارکت کارکنان صرفاً به صورت یک شعار اداری درآمده است، این درجه‌بندی‌ها و دسته‌بندی‌ها می‌توانند به گونه‌ای جلوه کنند که تصور کنیم یک فرآیند ارزشیابی معتبر و واقعی در جریان است که این می‌تواند بی‌نهایت فریب‌آمیز باشد.

اینکه فردی بهترین یا بدترین است اهمیت ندارد. آنچه که برای سازمان مهم است میزان مشارکت واقعی او در کمک به دستیابی اهداف سازمانی است. لذا با بکارگیری روح تعاون در یک سازمان می‌توان نظام ارزشیابی و طبقه‌بندی را طوری طراحی نمود که بجای روابط، ضوابط و معیارها حاکم بر انتخاب مدیران و کارکنان باشد و شایسته‌سالاری واقعی براساس روحیه مشارکت و همکاری در سازمان تجلی یابد.

نتیجه

اگر بپذیریم توسعه انسانی فرایندی است که دامنه حق انتخاب از سوی مردم را گسترده می‌سازد و توسعه انسانی پایدار بدین معنی است که ما اخلاقاً موظفیم در حق نسل بعدی دست‌کم به همان خوبی عمل کنیم که نسل پیش از ما در حق ما عمل کرده، در این صورت می‌توانیم به معنای واقعی تعاون و همکاری و مشارکت در تحقق اهداف پیش‌بینی شده در قانون اساسی پی ببریم.

در مقدمه اشاره گردید که حکومت از دیدگاه اسلام برخاسته از موضع طبقاتی و سلطه‌گری فردی یا گروهی نبوده بلکه تسلیور آرمان سیاسی ملتی هم‌کیش و همفکر بوده است که در قالب همکاری تعاون و مشارکت در تعیین نوع حکومت شکل گرفته در ادامه تعاون را در معنای عام همکاری و مشارکت مردم در حل مشکلات اقتصادی و اجتماعی تعریف نموده و سپس با این نگرش به نقش تعاون در بهبود سازمان و مدیریت و شخصیت افراد و همچنین نظام ارزشیابی و طبقه‌بندی پرداختیم.

در خلال این مباحث به سازمان پویا و ایستا و نوع تصمیم‌گیری در آنها اشاره شده و همچنین به دنبال آن در خصوص نوع ارتباطات مطالبی را بیان نموده و به

ارزشیابی مشخص می‌گردد. در ظاهر امر اینطور به نظر می‌رسد که توافق مدیر و زیردست به عنوان مشارکت در کار و امور تلقی گردد اما واقعیت آن است که نظام ارزشیابی و نظام طبقه‌بندی کارکنان دارای اشکالات عدیده‌ای می‌باشند که به صورت فهرست‌وار به آن اشاره می‌گردد. باید توجه داشت که سیستم‌های طبقه‌بندی، حتی در بهترین حالت نیز ارزشهای واقعی را ارزشیابی نمی‌کنند.

بکارگیری این سیستم و یا سایر سیستم‌های طبقه‌بندی حتی افراد نیک‌کردار را به سوی انجام کارهای خلاف قاعده و اخلاق هدایت می‌کند. بنابراین با اجرای این سیستم شما به ترویج موارد زیر اقدام کرده‌اید.

الف: اندوختن منابع سازمان نزد کارمندان و خودداری از اطلاع‌رسانی.

ب: کاهش همکاری گروهی و کمک به دیگران.

ج: خودمحوری و فعالیت‌های تک‌محورانه همچنین به نظر نگارنده سیستم ارزشیابی فعلی نیز دارای نواقص زیر می‌باشد:

- ۱- عدم مشارکت واقعی کارکنان و عدم توجه به ارزشیابی فردی یا خودارزشیابی.
- ۲- نگرش صرف به مدرک‌گرایی و محدودیت در استفاده از تجربه‌ها.
- ۳- عدم توجه به سطوح واقعی کارکنان و کارشناسان و مدیران و نگرش یکسان به آنان.
- ۴- عدم دستیابی به اطلاعات صحیح و واقعی درخصوص عملکرد کلیه سطوح.
- ۵- انتصاب مدیران بدون مدنظر گرفتن معیارهای مناسب.
- ۶- آسیب‌پذیری کلیه سطوح توسط سطوح بالاتر.
- ۷- عدم وجود سیستم اندازه‌گیری مناسب با استفاده از تکنیکهای آماری.
- ۸- سوءاستفاده‌های احتمالی از خلاقیت و نوآوری سطوح از یکدیگر.
- ۹- بوجود آوردن شرایط لازم به منظور اطاعت محض و بی‌چون چیرا، توسط سطوح پایین‌تر.
- ۱۰- عدم دستیابی به اطلاعات صحیح و واقعی درخصوص فرآیندهای شغلی.

با آنچه که بیان گردید دیگر مفهوم