

# جنگجویی مدیریت مشارکت‌جو بر موسسه‌ها تعاونی‌ها و ادارات



عبدالعظیم شکاری

حرکت خیر یا شری در آن حتی اگر به قدر ذره‌ای ناچیز باشد مورد حسابرسی قرار می‌گیرد، مدیر مسلمان در حوزه کار خویش در موسسات، ادارات و تعاونی‌ها ادای وظیفه می‌کند و ایفای مسئولیت نه حکومت.

## مشارکت و مدیریت مشارکتی در موسسات تعاونی‌ها و ادارات

مشارکت پدیده‌ای کهنه و تازه است. از آغاز پیدایی خانواده و زیست‌مشتراک یک زن و مرد با هم مشارکت در جهان پیدا شد و اندک‌اندک در دیگر زمینه‌های کار و کوشش انسان راه خود را گشود. در روزگار ما در سال‌های پس از پایان جنگ جهانی دوم، فکر مشارکت در بسیاری از زمینه‌ها با استقبال فراوان روبرو شد که از آن جمله می‌توان به مشارکت مردم در اداره کارهای سیاسی، اقتصادی و اجتماعی اشاره کرد. مدیریت تازه و پویانده روزگار کنونی به گونه‌ای است که جز با مشارکت مردم نمی‌توان آنرا به سامان

شد و کسی که با دیگران مشورت کند در عقل‌های آنان شریک می‌گردد.»

در فرازی دیگر می‌فرماید: «در اموری که خداوند آن را مشخص نموده و حکم خدا را در مورد آن صادر نموده احتیاجی به مشورت با شما ندارد.»

در جوامع غیرالهی مدیران از دانش و فن مدیریت به عنوان ابزاری کارآمد در جهت دست‌یافتن به خواسته‌های مادی و نفسانی فردی همچون: پول، شهرت، قدرت و مانند آن استفاده می‌کنند. اما در نظام ارزشی اسلام که هدف انسان‌ها دستیابی به قرب و رضایت خداوند است نه تأمین هدف‌های گذرا و میان‌تهی‌دنیایی، انگیزه مدیران چیز دیگری است. مدیر مسلمان به شغل خویش به چشم تکلیفی که انجام آن بر او لازم است، می‌نگرد تکلیفی که جهت آن را خواسته‌های او یا دیگران تعیین نمی‌کند بلکه مسیر آن را قوانینی که شارع مقدس اسلام وضع کرده است تعیین می‌کند و هر

در قرآن و سنت رسول اکرم (ص) و ائمه اطهار نکات دقیق و ظرایف فراوانی درباره روابط انسانی در جامعه و نتیجتاً در سازمانها، موسسه‌ها و تعاونی‌ها وجود دارد که همگی در جهت رضایت خداوند باری تعالی دارای هماهنگی و نظم ساختاری است از جمله این نکات تأکیدی است که به اهمیت مشورت شده است از جمله آیه ۱۵۹ سوره مبارکه آل عمران است می‌فرماید: «ای پیامبر به علت لطف خداوند تو با اطرافیان نرم خو گردیدی. اگر با آنان با رأفت برخورد نمی‌کردی از گرد تو پراکنده می‌گردیدند ایشان را ببخشی و برای آنان طلب آموزش نموده و در کارها با آنان مشورت کن و زمانی که برای انجام کاری تصمیم گرفتی به خدای توکل کن که خدا اعتماد کنندگان را دوست دارد.»

حضرت امیرالمومنین در نهج البلاغه می‌فرماید: «هیچ پشتیبانی مانند مشاور نیست... و هیچ پشتیبانی موثق‌تر از مشاوره نمی‌باشد و هر کس استبداد را داشته باشد تباہ خواهد

اما وظایف فرآیندی، عملیات به اجراء در آوردن کار است و شامل وظایف متعددی است:

تعیین رویه ها، ابزارها و فنون مورد نیاز برای تکمیل کار، طبقه بندی روابط کاری انواع مشارکت مشارکت را می توان به پنج شکل یا طبقه تقسیم بندی کرد.

- ۱- مشارکت پائین نگر
- ۲- مشارکت بالانگر
- ۳- مشارکت جانبگر
- ۴- مشارکت سازمانی
- ۵- مشارکت فردی

### ۱- مشارکت پائین نگر:

در اکثر سازمانها نقش زیردستان انجام دادن کاری است توسط مدیر ساختمانند شده است. مشارکت پائین نگر در حقیقت درگیری مدیر را در انجام کار کارکنان شرح می دهد. درگیری ممکن است از طرف مدیر یا زیر دست باشد. از دیدگاه مدیر درگیر شدن در کار زیر دست می توانند از چند عامل ناشی شود.

- ۱) مدیر به عدم کارآیی کارکنان در انجام برخی مهارتهایی برده و احساس می کند که آنها نیازمند کمک می باشند:
  - ۲) مدیر صلاحیت کارکنان را در انجام کار مشاهده می کند اما فرصتی را نیز برای راهنمایی و افزایش رشد کاری و بهبود فعالیتهای آن قائل می شود
  - ۳) مدیر تجارب سودمندی دارد و برای انتقال این تجارب به کارکنان هیچ راه دیگری جز دخالت و درگیری مستقیم در کار ندارد
  - ۴) مدیر از انجام دادن کار کارکنان بیشتر از انجام دادن کار خودش لذت می برد
  - ۵) نیاز مدیر برای استفاده از قدرت و اختیار به حدی است که نمی تواند با درگیر شدن مخالفت کند.
- زمانی که مدیر درگیر شود، واکنش کارکنان ممکن است بصورت مثبت یا منفی

از این راه به مردم سالاری سازمان گرایش می یابد، از سوی دیگر، با بالا رفتن درجه دانش و معرفت عمومی نیروی کار در سالهای کنونی مردم درخواست مشارکت بیشتر در کارها را دارند و چون گذشته نمی پذیرند که دیگران در تصمیمهایی که بر سر نوشت و کار آنان بستگی دارد خودسرانه اقدام کنند. بیگمان کارایی بیشتر مدیریت مشارکت جو سبب شده است تا کارکنان سازمانها و مردم جامعه، چنین مدیریتی را طلب کنند و مشارکت را چون حقی برای خود درخواست نمایند.

### چگونه مشارکت را

#### اثر بخش کنیم؟

#### برنامه کار برای مشارکت

کاری را که باید توسط دیگران یا خودشان انجام شود برنامه ریزی و سازماندهی کنند. (وظایف ساختمانندی). یا ممکن است کاری را بصورت انفرادی یا همکاری با دیگران انجام دهند (وظایف فرآیندی). یا ممکن است این وظایف را با هم ترکیب کنند. فعالیت های برنامه ریزی و سازماندهی از وظایف «ساختمندی» هستند. ساختمانندی عملیات تخصیص منابع فیزیکی، فنی، انسانی و مالی سازمان به گونه ای است که کار به نحو مطلوب انجام شده و عملیات لازم برای ایجاد ساختار انجام گیرد. فعالیتهای ساختمانندی موارد زیر را شامل می شود:

برنامه ریزی در مورد اینکه چه باید انجام شود هدفگذاری و ایجاد ملاک و معیاری برای سنجش نتایج «رضایتبخش» طراحی سازمان، که شامل تعریف نقشها و روابط گزارش دهی (ترسم نمودار سازمانی) می شود اختیارات بودجه ریزی و دیگر منابع مورد نیاز تعیین اولویتهای، خطوط اصلی، و بن بستهای موجود در راه انجام کار و بالاخره تعیین نحوه تصمیم گیری. فعالیتهای ساختمانندی، که قبل از انجام کار باید صورت گیرد \_ صرف نظر از اینکه توسط مدیر انجام می شود یا نه \_ از وظایف مدیریتی است.

رسانید. حال اگر در یک واحد میان مدیر و کارکنان اداری برای کارگردانی آن واحد چنان پیوندی برقرار گردد که همه کسان درگیر در کار، به بهره مندی برسند و از راه انجام دادن وظیفه های خویش رشد کنند و راه بالندگی ببینند می توانیم فضای واحد را، فضایی مشارکت جوی نامیم.

مدیریت مشارکت جو از سالهای دهه ۱۹۵۰ پس از پاره ای آزمایش های علوم رفتاری از سوی دانشمند گرانمایه «کورت لوین» پذیرش نیکو یافت و مردم بسیاری برای پیش بردن کار گروهی از آن بهره گرفتند. مشارکت واقعی زمانی پدید می آید که مردم از نظر ذهنی و عاطفی درگیر و شرکت شوند و به اندیشه ها و عواطف آنان توجه بسیار مبذول گردد.

هم اکنون مشارکت یک موضوع کانونی در بررسی فراگرد تصمیم گیری است. بی گمان هر گاه مردم بسیاری در فراگرد تصمیم گیری مشارکت کنند نوع گزینش و راههای انتخاب گسترده تر می شود مردمی که در پایین ترین رده های کار اجرایی هستند می توانند از راه نمایندگی در بالاترین رده تصمیم گیری سازمان شرکت جویند و با بیان نظرهای خود فراگرد تصمیم گیری را استواری بخشند و دامنه گزینش را بارورتر کنند.

باید یادآور شد که مشارکت یک فراگرد است و نه کوشش که به طور قطع باید به نتیجه یا ویژه برسد. هنگامی که مشارکت به عنوان فراگرد در نظر گرفته می شود بالندگی ذهن، دگرگون شدن هستی و نمودن نگرشها و کارهایی از این شمار، اهمیت می یابد.

هم اکنون در بسیاری از کشورهای جهان مدیریت مشارکت جو راهی بس فراخ در پیش روی خود گشوده است. مشارکت به عنوان یک انگیزه نیرومند در زمینه رفتار سازمانی جایی مهم به دست آورده است. مدیریت مشارکت جو ارزشهای آزاد منشی و مردم سالارانه را ترویج می کند و آنها را به عنوان هدفی برای پرورش اجتماعی مردمان تاکید می بخشد و

ظاهر شود. آنها ممکن است دخالت مدیران را همکاری تلقی کرده پذیرفته و یا آنرا نوعی احساس تعهد از جانب آنان تفسیر کنند یا ممکن است رفتار مدیر را به عنوان اطمینان و احترام به صلاحیت و تعهد خود تصور کنند.

## ۲ - مشارکت بالانگرس:

مشارکت رو به بالا، وسعت و اندازه مشارکت کارکنان با میدان را در کارهایی که جزء مسئولیت مستقیم مدیران است، توصیف می کند. اکثر افراد از اینکه مدیران آن را در کاری مشارکت می دهند که به وضوح در حوزه مدیریت قرار دارد شادمان می شود. باید توجه داشت که واکنش زیردستان همیشه مثبت نیست، زیرا افراد به نحوه مدیریت استبدادی عادت کرده اند. برخی افراد ممکن است در مورد انگیزه مدیریت مشکوک باشند.

در بسیاری از سازمانها مشارکت بالانگرس هنوز از محدودیت برخوردار است. بسیاری از مسئولان و مدیران در درک اینکه تغییر در جهت افزایش سبک مشارکت نیاز به تعریف مجدد از نقش آنان دارد موفق نبوده اند. به اینگونه افراد باید اجازه داده شود تا با روشهای معمول خود به تصمیم گیری بپردازند زیرا اغلب برای آنها مشکل است که الگوی رفتاری قدیم خود را تغییر دهند.

به هر حال مشارکت کارکنان در چنین فعالیت هایی که هم آنها و هم سازمان هر دو آن را مهم تلقی می کنند، عملی و اغلب مطلوب است.

در این نوع مشارکت مدیر و زیردستان در تمامی فرآیند حل مشکل مشارکت می کنند، و باعث می شود مهارت زیردستان در ساختماندهی بهبود بخشیده شود و بر اساس تجربه یک مدیر می فهمد که گروه می تواند تصمیمهای بهتری با سرعت بیشتر اتخاذ کند که از درک و تعهدی بسیار بیشتر از زمانی که تصمیمها به تنهایی اتخاذ می شود، برخوردار باشد. مشارکت در فعالیتهای ساختمندی بر فرآیندهایی اطلاق می شود که وقتی صحبت از مشارکتی نمودن بیشتر سازمان

است به آن اشاره می شود. در سازمانهایی که از هنجارهای قوی و محدودیت مشارکت کارکنان در وظایف سطوح بالاتر برخوردارند، مشارکت بالانگرس زیردستان وجود ندارد.

## ۳ - مشارکت جانبگر:

مشارکت افقی میزانی است که افراد در یک یا سطوحی پر شمار از سازمان با یکدیگر همفکری می کنند. این نحوه مشارکت ممکن است در برگیرنده فعالیتهای ساختمندی و یا فرایندی باشد. مشارکت افقی به صورت رسمی و غیر رسمی وجود دارد. بسیاری از سازمانها گرایش چندانی به بهینه کردن مشارکت افقی ندارند. تحقیقات انجام شده در زمینه خلاقیت گروهی و حل مشکل گروهی نشان می دهد که وظایف و مشکلات پیچیده تازمانی که فرآیندهای گروهی مؤثر و سالم است، بصورت ماهرانه تری توسط گروه برخوردار از انواع مهارتها و تواناییهایی مورد نیاز انجام می گیرد.

مشارکت جانبگر مؤثر نیازمند، خود مدیریتی و مدیریت دیگران است. مشارکت جانبگر مستلزم آن است که هر یک از افراد از تخصص دیگران بهره جویند و همگی می بایستی در درک تفاوتهای مدیریتی، تجربی، تخصصی و سابقه ای مهارت داشته باشند. مشارکت جانبگر، اغلب برای کار کیفی، حیاتی است.

## ۴ - مشارکت سازمانی:

برخلاف مشارکت جانبگر، مشارکت سازمانی بین بخشهای وسیعتر سازمان، بین قسمتها، واحدها و وظایف انجام می گیرد. هرچه الزامات کاری سازمان پیچیده تر شده و روابط تعاملی افزایش می یابد، نیاز به همکاری و همفکری بین فعالیتهای قسمتهای اصلی افزایش می یابد. مشارکت یک واحد در امور مربوط به واحد دیگر ممکن است برای دستیابی به نتایج کیفی بالاتری ضروری باشد. اکثر سازمانها بطور سنتی متکی به ساختار سلسله مراتبی برای ایجاد هماهنگی

و نفوذ دو جانبه لازم برای عملکرد مطلوب سازمانی می باشند. این ساختار در جایی که وجود تخصص در وظایف خاصی مورد نیاز افرادی نباشد که مسئولیت هماهنگی و تصمیم گیریهای کلی را به عهده دارند، به نحو مطلوبی عمل می کند.

جداسازی و منزوی ساختن که حاصل و نتیجه هنجارهای «سنگر گیرانه» می باشد، مشارکت سازمانی را مسدود می سازد. مانع دیگر در سر راه مشارکت بین واحدها نتیجه منش برخی واحدهایی است که بیشتر نگران «محافظت از مانع خود» می باشند تا نگرانی در مورد منافع کلی سازمان. برای شکستن موانع افزایش مشارکت، کوششهای بلند مدت تری با هدف تغییر فرهنگ سازمان مورد نیاز است.

تحویل دهندگان احتمالاً از میان مسئولین خواهند بود که تصویر روشنی دارند از اینکه چرا و چگونه کل سازمان از افزایش همکاری سود خواهد برد.

بعضی واحدهای سازمانی ممکن است نیاز داشته باشند تا در مأموریت خود تجدید نظر کنند و کوششهای خود را بیشتر مسائل کلی متمرکز نمایند. نادیده گرفتن نیاز به تنظیم مجدد اولویتهای آنها نیز باید انتظار داشت و پر واضح است که وجود یک رهبری قوی برای اجراء در آوردن مشارکت سازمانی الزامی است.

## ۵ - مشارکت فردی:

تا کنون، انواع مشارکتی که بین افراد گروهی واقع می شود توضیح داده شد، پر واضح است که نوع دیگری از مشارکت نیز وجود دارد که مربوط به میزانی است که فرد از قابلیتهای فکری و جسمی خود مانند نیرو، خلاقیت، بصیرت، و تمرکز و تفکر خود برای انجام کار استفاده می کند. وجود این قابلیتهای کاری تحت تأثیر تندرستی ذهنی و جسمی فرد قرار دارد. مدیریت مشارکت فردی مبتنی بر ادراکات، نیازهای فردی، فرضیه ها و ارزشهای گسترده و متنوع است.

نقشه‌های دیگر در سازمان قرار دارند برای کار خود ارزش می‌گذارند، در پی انجام کار خود بر می‌آیند و از فن آوری استفاده می‌کنند، آشکار می‌شود.

۲) دانش و تجربه کسب شده به نحو مؤثرتری در حل مشکل و تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار گرفته و مشارکت‌کنندگان چگونگی ارتباط مؤثرتر در مورد اینکه چه می‌دانند و چه محدودیتهایی در اطلاعات و دیدگاه آنان وجود دارد، را فراموش نمی‌گیرند.

۳) مشارکت‌کنندگان در مورد چگونگی عملکرد سازمان بیشتر آگاه می‌شوند و درک غنی‌تری را از پویاییها، موضوعها و اولویت‌های نظام بزرگتر کسب می‌کنند.

۴) تصویر روشن‌تری از اینکه چگونه بازده فرد ارزش‌گذاری گردیده و مورد استفاده دیگران قرار می‌گیرد و چگونه می‌توان آن را بهبود بخشیده ظاهر می‌شود.

۵) مهارت‌ها و استعداد‌های مشارکت‌کنندگان بالا می‌رود و مهارت‌ها و دانش غیر مؤثر قبلی ظاهر می‌شود.

۶) مشارکت‌کنندگان چگونگی نفوذ بر دیگران و استفاده از قدرت و اختیار را می‌آموزند.

### نتیجه نهایی

با مدیریت مشارکتی بر موسسات، شرکت‌های تعاونی‌ها و ادارات می‌توان میزان بازدهی موارد فوق را به علت سهیم بودن اعضا و شرکت آنها در تصمیم‌گیری‌ها روبه‌رشد و تعالی دانست.

### منابع:

- ۱- فصلنامه سازمان امور اداری و استخدامی کشور، محمد زاده عباس
- ۲- البرزی، صدرا، (۱۳۷۱)، نظام مدیریت مشارکتی
- ۳- طوسی، محمد علی، ۱۳۷۰، فصلنامه مدیریت
- ۴- رضائیان، دکتر علی، (۱۳۳۱) اصول مدیریت
- ۵- وایلز، کمیل، ترجمه محمد علی طوسی، (۱۳۷۰)، مدیریت و رهبری آموزشی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی

موقت موجب افزایش تنش‌های فردی و سازمانی می‌گردد. هر فردی عدم اطمینان و ابهام را در زمانی که انتظارات دستخوش تغییر قرار می‌گیرد، تجربه می‌کند. علاوه بر آن به میزانی که فرآیندها و نتایج جدید مشارکت به واکنش‌های جدید نیاز داشته و آن را به وجود می‌آورد، سیستم تنش فرایندهای را تجربه می‌کند. بنابراین، انتخاب اینکه آغاز طرح افزایش مشارکت چه موقع باشد از اهمیت برخوردار است و مدیریت شتاب تغییر نیز ضروری است.

۶- مشارکت نیاز به درک و حمایت افراد در سطوح متعدد سازمان دارد. حتی یک تغییر در مشارکت کارکنان و کارگران در هر فعالیتی توسط مدیر بر افراد دیگر در حول محور گروه مؤثرتر واقع می‌شود و بدون رفتارهای حمایتی از طرف دیگران، تغییر، پیامدهای منفی را به دنبال خواهد داشت.

۷- اگر افراد به حال خود گذاشته شوند، اعم از مدیران یا کارمندان، احتمالاً سطح بهینه مشارکت را انتخاب نمی‌کند. بسیاری از افراد مشارکت به سمت بالا را می‌خواهند زیرا موجب افزایش قدرت و در معرض دید قرار گرفتن را فراهم می‌آورد. در عین حال، آنها می‌دانند که چنین درگیریهایی با خطر همراه است. اغلب افراد خواست خود را از مشارکت رو به بالا به روشنی بیان می‌کنند، اما زمانی که فرصت فراهم می‌شود دچار تردید می‌گردند، همین مسائل غامض در هر پویاییهای سایر اشکال مشارکت نیز تجربه شده است. بنابراین، افراد نیازمند آن هستند که اداره شوند و روابط وظیفه‌ای و نقش‌های آنان به اندازه کافی به وضوح ساختار داده شود تا برنامه‌های کار و درجه مشارکت در تمامی اشکال آن، حداقل در قالب کلی، مشخص شود.

### «مزایای بهینگی مشارکت»

بطور کلی در اثر مشارکت افزایش بازدهی بوجود می‌آید که این بازدهی‌ها می‌توانند از این قبیل باشند:

۱) راه‌هایی که در آن کسانی که در

اکثر افراد، سازمانها تعاونی‌ها و ادارات از مشارکت فردی سود می‌برند. روابط بین مشارکت فردی و مفاهیم تعهد و انگیزش به سهولت قابل مشاهده است و احتمال بسیار قوی وجود دارد که سنجش درجه مشارکت فردی بتواند ساده‌تر و بسیار قابل استفاده‌تر از سنجش انگیزش و یا تعهد باشد.

### اصول کلیدی برای به حداکثر رساندن مشارکت

سازمانها اگر مایل هستند که هر یک از اشکال پنجگانه مشارکت را بصورت موفقیت‌آمیزی برنامه‌ریزی و اجرا نمایند، نیازمند آن هستند که برخی اصول کلیدی را مورد توجه قرار دهند.

۱- مشارکت باید بیشتر امری موقتی در نظر گرفته شود تا دائم. بنابراین، مشارکت در هر چیزی جز مهارت‌ها و دانش مورد نیاز برای وظیفه خاصی، همیشه منجر به سر درگمی و عدم کارایی می‌گردد.

۲- مشارکت نیازمند نوسان در سازمان است، تا هم کسالت ناشی از رویه‌های یکنواخت‌اداری را خنثی کند و هم نیرو و هیجان ناشی از درگیر شدن در یک موضوع تازه را فراهم آورد.

۳- مشارکت زمان بر است، نمی‌توان از افراد انتظار داشت که مشاغل خود را طبق معمول انجام دهند و به سادگی زمان مورد نیاز برای درگیری در وظایف جدید را هم ایجاد کنند. نمی‌توان از سازمانها انتظار داشت که کار را به همان سرعت قبل از مشارکت به پایان رسانند.

۴- به مشارکت باید پاداش داده شود. اگر افراد در برابر بهترین کوشش‌های خود چیزی دریافت نکنند به آن ادامه نخواهند داد. ارج نهادن اغلب با ارزش‌تر از پاداش‌های مادی است. تطبیق تعریف شغل و منظور داشتن احترامات فرد در فعالیتهای جدید در ارتقاء عملکرد، از روشهای پاداش دادن به مشارکت است.

۵- تغییر مشارکت حداقل بصورت