



مدیریت مشارکتی پیش نیاز اجراء مدیریت کیفیت فراگیر

غلامی*
محمدی*
نعمت زاده*

(T.Q.M)

چکیده:

با پیچیده و گسترده شدن سازمان ها ، چگونگی اداره و مدیریت آنها به مرور حساس تر و مهم تر شده است. در این میان منابع و عوامل متعددی در موفقیت سازمان ها و نیل به اهداف سازمان نقش دارند که مؤثرترین آنها شیوه مدیریت سازمان است. در این مقاله طبق تحقیقاتی که در زمینه مدیریت کیفیت فراگیر صورت گرفته و نتایج حاصله تلاش شده تا راه همواری جهت اجرای مدیریت کیفیت فراگیر ارائه گردد. در اینجا مدلی مبتنی بر ساختار مشارکتی ، پایه اجرای مدیریت کیفیت فراگیر مطرح و تحلیل شده است.

در این الگو مشارکت و تغییر در روابط و عناصر تشکیل دهنده یک سازمان (تغییر در نگرش و ارزش های کارکنان و مدیر ، و تغییر در ساختار سازمانی) مدنظر است و رشد فکری انسان و مدیریت مشارکتی ابعاد این الگو می باشد که به منظور ساده کردن تغییر و استقرار نظام مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان مخصوصاً سازمان های آموزشی مطرح می شود. همچنین در این روش هدف اصلی بهره برداری از توان کارکنان است که از طریق مشارکت افراد در امور سازمان ، شوق انگیز کردن محیط کار ، ایجاد علاقه و تعهد در کارکنان ، گسترش آگاهی و درک روشن از مدیریت کیفیت فراگیر ، توسعه دانش ، مهارت و نگرش کارکنان ، ایجاد انگیزه در کارکنان و امکان پذیر می باشد. در نهایت نیز فرایند استقرار این نظام در قالب مشارکت عموم کارکنان و تعهد درونی مدیران و کارکنان به عنوان الگویی برای استقرار و توسعه فرایند آموزشی TQM معرفی شده است.

مقدمه:

مدیریت و رهبری از ارکان هر سازمان و جامعه ای است و مدیر نقش و جایگاه مهمی در بهسازی و توسعه جامعه دارد و دانش و مهارت مدیر است که منجر می شود تا سازمان از اثر بخشی ، کارایی ، اعتبار بالایی برخوردار گردد و مدیر زمانی می تواند سازمان خود را به این اثر بخشی برساند که جو سازمانی مثبت (جو قابل انعطاف ، حمایت کننده ، گرم و صمیمی و قابل اعتماد) برقرار نماید. در این صورت برقراری ارتباط و روابط انسانی آسانتر خواهد بود و کارکنان با میل و رغبت در رسیدن به هدف سازمان تلاش می نمایند. در همه سازمانها نیز صرف نظر از نوع فعالیت هایی که انجام می دهند ، نقش نیروی انسانی دارای اهمیت ویژه ای است ، زیرا استفاده از سایر منابع (سرمایه و امکانات) به قابلیت و عملکرد افراد بستگی دارد و سازمان بدون مشارکت و عضویت افراد موفق نخواهد بود.

سازمان موفق به کمک عملکرد رهبر پویا و مؤثر از سازمان ناموفق متمایز می گردد. در همه زمینه ها برای جستجوی اشخاصی که توانایی لازم را برای رهبری مؤثر داشته

باشند کوشش به عمل می آید. وقتی از کمبود استعداد رهبری در جامعه سخن گفته می شود ، از فقدان افرادی که مقامهای اجرایی و اداری را برکنند و آماده پذیرایی نقشهای رهبری مهمی در جامعه باشند و کار خود را بطور مؤثر به ثمر برسانند سخن به میان می آید. در اعمال مدیریت شیوه های متفاوتی وجود دارد که توسط مدیران در سازمان ها اعمال می گردد و برخی از این شیوه ها اثر بخش و برخی دیگر فاقد اثر بخشی لازم است (بال هرسی ۱۳۶۱).

تحقیقاتی که توسط هرسی و بلانچارد انجام شده ، صراحتاً تأکید می نماید که بهترین سبک مدیریت وجود ندارد چنانچه یک شیوه مدیریت در یک سازمان مطلوب باشد. در سازمان دیگر الزاماً نمی تواند به دلیل تفاوتی فرهنگی اثر بخشی لازم را داشته باشد.

همچنین لوتانز می افزاید: هر اندازه مدیر سبک رفتار خود را با وضعیت نیازهای زیر دستانش منطبق سازد به همان اندازه نیز در رسیدن به هدفهای شخصی و سازمانی ، اثر بخشی (مؤثر) خواهد بود (همان منبع ، ص ۸۲).

از سوی دیگر پیشرفت تکنولوژی و وجود کامپیوتر باعث شده تا فشارهای شغلی افزایش یابد و موجبات بروز بیماریهای جسمانی و روانی را فراهم ساخته است. با وجود شیوه های متفاوتی که در از بین بردن فشارهای شغلی اعمال شده ، اما موهان (mohan) در این مورد می افزاید: باز هم در سازمانهای خصوصی و دولتی فشارهای شغلی موجب بروز اختلالات روانی و جسمانی را فراهم ساخته است (غلامی ، ۱۳۸۲).

با توجه به اینکه سازمانهای آموزشی یکی از حساس ترین نوع سازمان های اجتماعی است و ستون اصلی خودکفایی و استقلال هر ملت را بنیان می نهند ، چنانچه مدیر آموزشی نتواند وظیفه هدایت فعالیت های آموزشی را عهده دار باشد. در محیط آموزشی خود ، جوی سرد ، خشک ، غیر قابل اعتماد و بوجود می آید و محیط آموزشی نامناسب و نامعقول خود نقش تخریبی در سلامت روانی انسان ایفا می کند.

همانگونه که اکثر صاحب نظران بدان اشاره کرده اند ، نقش مدیر در ایجاد جو سازمانی بسیار مهم می باشد. چنانچه یک مدیر دارای روش استبدادی و آمرانه در امور باشد. افراد تحت نظر او تضاد پیدا نموده و یا مدیری که با قدرت اما با مشورت و دموکراتیک و مردمی (جو باز) برخوردار می کند ، افراد آرامش بیشتری خواهند داشت (ساعتچی ، ۱۳۶۹).

در سازمانهای آموزشی که هیأت آموزشی از نظر حرفه ای در سطح بالایی قرار دارند ، صاحب نظران معتقدند که مناسب ترین سبک کار کردن با اعضاء آموزشی با تجربه بر مشارکت است.

بین روحیه و رفتار کارمندان از یک طرف و جنبه های عینی و محسوس سازمان همچون (ساختار سازمان، سبک مدیریت، روشهای ارزشیابی و...) از طرف دیگر، سبک مدیریت به منزله پلی است که تعادل برقرار می نماید.

همچنین در بین سبک های مدیریتی مدیریت کیفیت فراگیر در صدد ایجاد روشی است که به کیفیت و بهبود کیفیت کار اهمیت می دهد و فرآیند مدیریت کیفیت فراگیر به کنترل کیفیت، تغییر در روش فکر کردن، نحوه مدیریت و شیوه انجام کار متمرکز می باشد که همگی آنها در گرو و تعهد مدیران به سازمان و ایجاد جو مشارکتی بین کارکنان و کارکنان با مدیر می باشد بنابراین قبل از ایجاد مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان لازم است حس مشارکتی در افراد سازمان بوجود می آید.

مشارکت یعنی افراد در تعیین هدفها، گرفتن تصمیم ها شرکت جویند و بطور کلی در پدید آوردن دگرگونیها در سازمان آموزشی نقش داشته باشند (طوسی، ۱۳۷۰) مدیریت مشارکتی یکی از جدیدترین و مؤثرترین سیستم های مدیریت منابع انسانی و به بیان ساده عبارت است مشارکت افراد در زمان مناسب و برای کار مناسب (صادقی فر، ۱۳۷۲)

تأکید اصلی این نوع مدیریت، بر همکاری و مشارکت علاقمندان و داوطلبان عموم افراد در سازمان است و می خواهد از ایده ها و نظرات و ابتکارات آنها در حل مشکلات و مسائل سازمان استفاده کند. لذا اساس و فرایند این مدیریت بر بیان تقسیم اختیارات بین مدیریت و کارکنان استوار است (عباس زادگان، ۱۳۷۶) لی پستون و جیمز پست معتقدند که انقلاب اول در مدیریت سلسله مراتب سازمانی و انقلاب دوم جدایی مالکیت از مدیریت بود و مشارکت به عنوان سومین انقلاب در مدیریت مطرح می باشد (طوسی، ۱۳۷۰)

مشارکت را از دیدگاه مدیریت می توان در قلمرو و انگیزشهای فرامرتبه انسان به شمار آورد. هنگامی که مردم در فراگرد داد و ستد اندیشه قرار گرفتند و برای تعیین هدفهای زندگی و کار فراخوانده شدند و از قدر و منزلت شایسته ای برخوردار شدند، عملهای انگیزشی آنان به کار خواهد افتاد و توان ساخت و تولیدشان نیز فزونی خواهد گرفت و راه نو آفرینی پدید خواهد آمد.

مشارکت، ارزشهای انسانی را در سازمان پاس می دارد زیرا به نیازهای کارکنان برای ایمنی، مناسبات اجتماعی، احترام و شکوفایی پاسخ می گوید و این بهتر شدن ارزشهای انسانی در کار هم برای جامعه مهم است و هم برای کارکنان (انصاری، ۱۳۷۵)

بنابراین اصلی ترین اقدام در ایجاد مدیریت مشارکتی انگیزه کارکنان است زیرا سطح انگیزه پایین در کارکنان تمایل آنها به مشارکت پذیری را نیز کاهش می دهد، پس اگر سازمان خواهان نیل به چنین نتیجه ای است ناگزیر بایستی در پی ایجاد انگیزه و جلب و مشارکت کارکنان خود برآید و این مهم زمانی میسر است که باور داشته باشند انسانها در فرایند کار به ابزار و وسیله که عاملی مؤثر در تحقق اهداف سازمان هستند و به گونه ای با آنان رفتار نمایند که "کار" را "بار" تلقی نکنند بلکه از کار لذت ببرند، پذیرای مسئولیت باشند و در جهت بهبود آن بکوشند.

هنر مدیریت هر سازمان، ایجاد انگیزش و فراهم نمودن محیطی مناسب برای کارکنان است تا آنها بتوانند قابلیت ها و توانایی های خود را به منصفه ظهور برسانند. مدیریت مشارکتی نیز یکی از روشهای مدیریت منابع انسانی است که به منظور حفظ حیث انسانی و بهبود کار مورد استفاده قرار می گیرد.

مدیریت مشارکتی در سازمانها از طرق مختلفی قابل اجرا می باشد که از جمله می توان به نظام پیشنهادها، حلقه های کنترل کیفیت، تیمهای خودگردان و مدیریت بر مبنای هدف و می باشد که به تشریح هر یک از برنامه ها پرداخته می شود.

۱. نظام پیشنهادها

تشویق به ارائه پیشنهاد توسط کارکنان به طور فردی یا گروهی و یا ارزیابی آنها برای بهبود شرایط و زمینه های گوناگون محیط کاری، با ارائه بازخوردهای مادی و معنوی برای کارکنان همراه است.

۲. حلقه های کنترل کیفیت

عمدتاً در این روش گروه کوچکی از کارکنان، هشت تا دوازده نفر داوطلب، به بررسی و تحلیل دشواریهای مربوط به کیفیت می پردازند و نظر خود را به مدیر به صورت مکتوب ارائه می دهند.

۳. تیمهای خودگردان

ساختار رسمی و دایمی است و هر یک متشکل از تعدادی کارکنان است که مسئولیت روزمره اداره خود را به عهده دارند. و درباره تولید تصمیم می گیرند و به شناخت و حل مسائل کارگاه می پردازند.

۴. مدیریت مشورتی

راجع به مسائل مربوط به کار و زندگی کاری کارکنان مشاوره می کند و در رد یا پذیرش نظرات کارکنان آزاد است.

۵. مدیریت بر مبنای هدف

فرایندی است که از طریق آن مدیران سطوح بالا و کارکنان سازمان مشترکاً هدفها را مشخص و حدود مسئولیت ها و وظایف هر فرد را با در نظر گرفتن نتایج مورد انتظار تعیین می کنند (مشبکی، ۱۳۷۷)

اهداف مشارکت

هدف مشارکت دخالت دادن کارکنان در فرایند تصمیم گیری است تا از میزان برخورد و تعارضات موجود بین مدیران و کارکنان کاسته شود و طرفین کار با داشتن حق و فرصت مساوی برای تبادل نظر و تصمیم گیری درباره مسائل سازمانی، خود را متعلق به گروه واحدی بدانند که در جهت تحقق هدفهای مشترک فعالیت می کنند.

شرکت دادن کارکنان در تصمیم گیری، دارای اهداف متعدد است و این هدفها در سه دسته به شرح زیر تقسیم بندی می شوند:

۱. هدفهای اخلاقی و تربیتی

رشد فکری، تربیتی و افزایش معنویات و اخلاق اجتماعی را در عمده ترین هدفهای مشارکت کارکنان در تصمیم گیری مدیران، باید به حساب آورد.

۲. هدفهای سیاسی و اجتماعی

این هدفها از شرکت دادن کارکنان در تصمیم گیری متعدد است. در رأس این اهداف، دموکراتیزه کردن محل کار و انتقال آن در سطوح مختلف جامعه قرار دارد. از نظر سازمانی، تحول ریشه های اداری و بهبود ارائه خدمات و رضایت مردم از سازمانها است. مشارکت آثار اجتماعی گوناگون درون سازمانی و برون سازمانی دارد که همگی ناشی از مشارکت کارکنان در تصمیم گیری است.

۳. هدفهای اقتصادی

از نظر اقتصادی، مشارکت کارکنان در تصمیم گیری مدیران، به تأثیر اقدام در کارایی و تولید توجه دارد که در مجموع می تواند در مسیر منافع افراد، سازمان و جامعه قرار گیرد.

اهم این هدفها عبارتند از:

الف: استفاده از نظریات و اندیشه های سازنده کارکنان

ب: استفاده از اطلاعات مفید از پایین ترین رده سازمانی

ج: پذیرفتن تصمیمات گرفته شده و اجرای سریع آنها

د: افزایش کارایی و تحرک کارکنان به علت شریک بودن آنها در تصمیم گیری و رضایت بیشتر از کار و تلاش خود

ه: کاهش وقت و اتلاف انرژی کارکنان به علت کاهش اختلاف کارکنان و حسن روابط بین کارکنان و مدیران در مشارکت به فرایند سهم شدن مدیران و کارکنان در کارها توجه می شود. مدیران مشارکت جو، کار خود را رها نمی سازند و همه چیز را به کارکنان واگذار نمی کنند، بلکه دیگران را نیز در کارها سهم می کنند تا همکاری و همیاری برای همه ممکن شود. در واقع مدیریت مشارکتی به دخالت دادن ذهنی و عاطفی افراد در کار می انجامد و تمرکز تصمیم گیری در دست افراد خاص جلوگیری می کند. بنابراین مدیریت مشارکتی بر پایه برابری نسبی مدیران و کارکنان و اینکه وسیله است نه هدف، استوار است. به تعبیر دیگر مدیریت مشارکتی وسیله ای است در دست مدیر تا بتواند به اهداف عالی سازمان جامعه عمل پیوشاند (طوسی، ۱۳۷۱)

منافع مشارکت

نویسندگان مختلف طی پژوهشهای خود، آثار و فواید زیادی برای مشارکت کارکنان بر شمرده اند که برخی از مهمترین آنها عبارت است از:

بازدهی بیشتر، کیفیت کاری مطلوب تر، پیشنهادها بهتر و بیشتر، همکاری بیشتر، عزت نفس فزون تر، رضایت شغلی بیشتر، پذیرش بهتر تغییرات، بهبود انگیزه، اتخاذ تصمیمات بهتر، تقویت روحیه کاری، افزایش تعهد افراد نسبت به اهداف سازمانی و اجرای تصمیمات، کمک به خودیابی، رسیدن کارکنان به پادشاهای درونی

و بهتر شدن کار آنها، دادن اعتماد به کارکنان، کاهش فشارهای روانی، کاهش عزلت، غیبت کمتر (حضور بیشتر) کاهش انزوای اجتماعی، بوجود آوردن این احساس در افراد که نظرات هر شخصی مهم است، به آنها احساس یکی بودن با سازمان را داده، استقلال عمل را افزایش می دهد، با معنی بودن کار را فزونی می بخشد، فضای دلپذیر برای رشد و بالندگی فردی پدید آورده و کارکنان را برای بالا بردن دانش و تخصص خود به کوشش وادار می سازد. به علاوه، تعارض و ستیز میان مدیران و کارکنان از یک سو و میان خود کارکنان را از سوی دیگر به کمترین درجه ممکن می رساند و کارکنان نسبت به یکدیگر بر دباتر می شوند و از میزان نظارت و سرپرستی کاسته می شود، زیرا هر کسی به نظارت در کار خود متعهد می گردد، دعوت افراد به مشارکت، نوعی قدرشناسی و به رسمیت شناختن آنان است.

"هر لقیش و اسمیت" معتقدند: ناکامی ها و نارضایتی هایی که کارکنان را مضطرب می سازد، در نقطه نهایی باعث پریشانی سراجان (شاگردان) نیز می شود. اگر چه ممکن است مشورت با معلمان موجب تغییر تصمیم نشود. اما در وجود آوردن محیط تفاهم و اعتماد تأثیر می گذارد (هر لقیش و اسمیت، ۱۳۶۶)

پیش نیازهای مشارکت

در هر موقعیتی که سطح انگیزه پایین است تمایل به مشارکت پذیری کاهش می یابد. بنابراین لازم است پیش نیاز مشارکت قبلاً فراهم آمده باشد. برخی از این پیش نیازها عبارتند از:

- ۱- زمان کافی برای مشارکت در اختیار باشد.
- ۲- مزایای احتمالی آن از زیانهای احتمالی آن بیشتر باشد.
- ۳- به دلستگی های کارکنان مربوط باشد.
- ۴- کارکنان توانایی لازم برای کار روی آن موضوع را داشته باشند.
- ۵- توانایی متقابل برای ارتباط فراهم باشد.
- ۶- احساس بیم و خطر برای هیچ یک از طرفین وجود نداشته باشد. اگر کارکنان احساس کنند که مشارکت بر جایگاه آنان اثر واژگون می گذارد، به مشارکت تن در نخواهند داد. اگر مدیران نیز احساس کنند مشارکت اقتدار آنان را تهدید می کند، می کوشند تا آن را پس بزنند یا در برابر آن حالت دفاعی بگیرند.
- ۷- در قلمرو آزادی شغلی باشد.

۸- پرداخت های مالی مورد توجه باشد. زیرا از متغیرهای شناخته شده در افزایش رضایت شغلی و مشارکت پذیری می باشد.

۹- نظام ارزشیابی کارکنان باید بین فعالیت های افراد تمایزی دهد که در غیر این صورت نوعی بدبینی و نارضایتی پدید خواهد آمد. در پایان کار نظام اجرایی افت خواهد داشت و روحیه مشارکت را کاهش می دهد.

۱۰- توجه به پیشرفت شغلی، یکنواختی و کار روزمره بدون ارتقاء شغلی مبنی بر نارضایتی و کسالت روحیه شده و در واقع احساس پیشرفت برای افراد سازمان نوعی امید به تلاش فراهم می سازد و رقابت کاری را تشدید و جو مطلوب کوشش های مؤثر و بهره وری را بوجود می آورد و باعث مشارکت بیشتر افراد در تصمیم گیریها می شود.

۱۱- توجه به کیفیت زندگی کاری، که رابطه کیفیت زندگی کاری و مشارکت، رابطه دوسویه است، محیط کار در شرایطی دارای کیفیت خوب است که در آن افراد به عنوان عضو و عنصر سازمان به حساب آیند.

۱۲- شرایط فیزیکی مطلوب در محیط کار

۱۳- احساس خودباوری و اعتماد به نفس لازم

علاوه بر موارد فوق لازم است موارد دیگری که در کاهش انگیزه و فرسایش روحیه و ناخشنودی از کار و سازمان تأثیر گذار است (افسردگی، فشار شغلی، بی هویتی، عدم تعلق به محیط کار و انواع فشارهایی که توان مشاغل را تقلیل داده و فرد را از مسئولیت پذیری باز می دارد) مورد توجه قرار گیرد (انصاری، ۱۳۷۵).

همچنین مشارکت باید به محتوای انسانی مشارکت افراد در سازمان و به منظور بها دادن به ارزشهای انسانی و استفاده از خلاقیت کلیه کارکنان سازمان ها، درصدد ایجاد شرایط مناسب و مطلوب باشد که بر سه اصل استوار است:

اصل اول: هر کاری که انسان انجام می دهد، هرگز کامل ترین و بهترین شکل خود را ندارد، بلکه همیشه این امکان وجود دارد که آن کار را به شکل بهتر و مفید تر انجام داد.

اصل دوم: هر فردی که در واحدی کار می کند، انسانی است دارای قدرت تفکر و بویایی که اگر امکانات و زمینه ها و شرایط مساعد را داشته باشد، می تواند کار بهتری انجام دهد و هم برای جامعه اش مفیدتر باشد و هم به بهبود زندگی خود کمک کند.

اصل سوم: مشارکت کارکنان باعث می شود که مدیران بسیاری از کارهای جزئی را به افراد زیر دست خود سپرده و خود به کارهای اساسی و سیاست گزریهای سرنوشت ساز بپردازد. در نتیجه ایجاد شور و شوق در کارکنان و ایجاد انگیزه برای دقت و علاقه و تفکر در افراد انسانی، مهمترین کاری است که یک مدیر می تواند انجام دهد (داداشی، ۱۳۷۲).

چگونگی ایجاد مشارکت در سازمانها

در ایجاد مشارکت و دخالت دادن کارکنان در تصمیم گیریها موارد زیر باید در نظر گرفته شود:

۱- تغییر در نگرش و ارزشهای کارکنان و مدیر

هر چند مشارکت فی نفسه، به تغییر نگرش و ارزشهای کارکنان کمک می کند، ولی برای آنکه کارکنان را به طور مؤثر در امور سازمان مشارکت نمایند؛ باید تغییر و دگرگونی بنیانی در کارکنان نه تنها از طریق بالا بردن دانش و آگاهی آنان، بلکه علاوه بر آن بر تغییر نظام ارزشی و اخلاقی، جهان بینی بر خوردها و نگرش ها و پیش فرضهای نادرست مدیران و کارکنان یا به عبارت دیگر نقش آنها در سازمان همت گماشت. برای مشارکت مؤثر در تغییر و دگرگونی باید در قدرت تصمیم گیری افراد (اعم از مدیران و کارکنان) تحول و تغییر حاصل گردد، بطوریکه نسبت به دلایل ناخودآگاه تصمیمات خود وقوف پیدا کنند و نسبت به عوامل و مفروضات و ارزشهای تعیین کننده تصمیمات و رفتارهای خود هشیاری داشته باشند تا بتوانند آنها را هدایت و کنترل کنند و نتیجتاً توانمند گردند (بنی اسدی، شماره ۵۴).

۲- تغییر در سازمان

در زمینه تغییر و توسعه سازمان تحقیقات گسترده ای صورت گرفته که یکی از مؤثرترین آنها در ارتباط با مشارکت مدیران، کارکنان و سایر گروههای ذینفع، سازمان حلقوی است.

سازمان حلقوی سازمانی است که مشارکت کارکنان و مدیران را به شدت تسهیل می نماید و حتی مشارکت گروههای ذینفعی را که در خارج از سازمان بوده و محیط سازمان را تشکیل می دهند، امکان پذیر می سازد.

سازمان حلقوی بیش از یک تغییر سطحی بوده، کیفیت و فضای کاری سازمان را دگرگون نموده و در هر سطح سازمانی اجازه مشارکت مدیران (کارکنان) سه سطح سازمانی دیگر را ممکن می سازد و هر مدیر یا عضوی از سازمان می تواند، با همکاران و مدیران و کارکنان پنج سطح سازمانی ارتباط اجرایی برنامه ریزی و کنترل داشته باشد (همان منبع).

به طور کلی می توان گفت که در هر سازمانی جهت استقرار روشی نوین با کارایی بالا نیاز به همیاری و مشارکت افراد در سازمان احساس می گردد. زیرا نقش نیروی انسانی نسبت به دیگر منابع اصلی سازمان (سرمایه، امکانات) دارای اهمیت ویژه ای است پس استفاده از سایر منابع و بازدهی بالا به قابلیت و عملکرد افراد بستگی دارد و اولین قدم در رابطه با ایجاد تعهد کاری در افراد بر آورده کردن نیازهای آنان است و از جمله این نیازها، می توان به نیاز تعلق به گروه و مشارکت افراد در امور مربوط به سازمان اشاره کرد که منجر به رضایت شغلی افراد شده و افراد با یک تعهد درونی نسبت به سازمان موفقیت سازمان را موفقیت خود دانسته و برای تحقق چنین هدفی نهایت تلاش خود را می نمایند.

در اجرای مدیریت کیفیت فراگیر نیز که یکی دیگر از روشهای جدید مدیریتی است، مشارکت افراد نقش به سزایی دارد زیرا مدیریت کیفیت فراگیر سفری یاراه است نه یک مقصد و همه افراد باید در این نهضت مشارکت کنند. ایجاد چنین حرکت مشارکتی نیز با توجه به ویژگیهای نیروی انسانی، کار چندان دشواری نخواهد بود زیرا مدیریت کیفیت فراگیر، روش مدیریت گروهی انجام دادن کار برای بهبود مداوم کیفیت و بهره وری قابلیت ها و استعدادهای مدیریت و نیروی انسانی کار است.

دیگر اینکه سازمانها زمانی می توانند در انجام مدیریت کیفیت فراگیر موفق شوند که هم مدیران و هم کارکنان در اجرای آن مشارکت داشته باشند یعنی نسبت به TOM آگاهی، باور و اعتماد عمیق و مهارت داشته باشند. البته در این میان حمایت مدیران ارشد نیز بسیار مؤثر است اما مشارکت، علاقه، آگاهی و تعهد کارکنان،



اثرات عدم حمایت را به میزان زیادی کاهش می دهد.

و در نهایت مشارکت و مداخله در اجرای مدیریت کیفیت فراگیر به این معناست که افراد در اجرای آن پایبند و متعهد باشند. (تورانی ۱۳۸۲)

در اجرای مدیریت کیفیت فراگیر TQM زمینه های زیر باید از قبل مورد توجه قرار گیرد.

نکاتی از قبیل مشارکت مدیران و کارکنان، گسترش آگاهی و درک روشن از مدیریت کیفیت فراگیر و ایجاد باور عمیق در کارکنان نسبت به آن، توسعه دانش و مهارت کارکنان و اصلاح بهبود و بهسازی زیر ساخت های سازمانی عوامل مهمی هستند که باید در شروع مدیریت کیفیت فراگیر به آنها توجه گردد، زیرا با مشارکت مدیران در بهبود کیفیت سایر کارکنان نیز مشارکت می کنند. در چنین وضعیتی مشارکت، قابل رؤیت و استوار باشد و بتواند در مورد ارزش ها و راهبردها به صورت کارآمد و درست قضاوت کند نه اینکه صرفاً بر پایه قدرت فردی مدیر استوار باشد (همان منبع).

تأثیر مشارکت کارکنان در موفقیت مدیریت کیفیت فراگیر

پس معتقد است که استفاده از مشارکت کارکنان در واقع توانمند کردن کارکنان در تصمیم گیری و حل مسائل حیثه کار خودشان است. نتایج پژوهش ها نشان می دهد که نقش کارکنان در اجرای موفقیت آمیز مدیریت کیفیت فراگیر بسیار حائز اهمیت است. مشارکت کارکنان باعث افزایش تعهد سازمانی آنان شده و هرچه کارکنان مشارکت بیشتری در اجرای مدیریت کیفیت فراگیر از خود نشان دهند. انتظار موفقیت بیشتری وجود خواهد داشت. بنابراین مشارکت کارکنان و مدیریت کیفیت فراگیر ارتباط مستقیم با هم دارند. کارکنان در همه سطوح باید احساس کنند در یک سازمان هستند و به طور کامل مشارکت نمایند و توانمندیهای خود را برای منافع سازمان به کار برند، لذا راه های افزایش علاقه کارکنان، مشارکت و یاری در فرایندهای بهبود باید مورد بررسی قرار گیرد. همچنین وقتی کارکنان احساس نمایند که مسئولیت کارهایشان در کارها افزایش یافته، احساس بهتری درباره خودشان خواهند داشت و بیشتر خود را درگیر کارها می نمایند. منطق مشارکت کارکنان آن است که کارکنان به مسائل نزدیکتر هستند و بهترین موقعیت را برای تصمیم گیری دارند. همچنین مشارکت کارکنان فرآیندی برای توانمندسازی اعضای یک سازمان برای تصمیم گیری و حل مسئله است. در جهت تحقق آن باید به کارکنان مسئولیت بیشتری داده شود و به آنان قدرت تصمیم گیری و حل مسائل کاری تفویض شود. بدیهی است که بدون دادن قدرت مورد نیاز به کارکنان مشارکت کارکنان نمی تواند برای ایجاد بهبود های مستمر مورد استفاده قرار گیرد.

کارکنان در کلیه سطوح اساس یک سازمان هستند و مشارکت کامل آنها این امکان را می دهد که از توانایی های آنها در جهت منافع سازمان استفاده نمایم. با ایجاد یک محیط مشارکتی به همراه تعهد مدیریت ارشد در شکوفایی و باروری آن اطمینان می دهیم که اهداف سازمان توسط کارکنان درک شده و کارکنان خود را متعهد به اجرای طرح ها خواهند نمود. با ایجاد بستر مناسب کارکنان با انگیزه، متعهد و مشارکت جو در سازمان، ابداع، خلاقیت، ارائه طرح ها و ایده ها نقش موتور محرک را در پیشبرد اهداف سازمان ایفا خواهند نمود و در نتیجه اعتماد به عملکرد کارکنان در سازمان افزایش می یابد و کارکنان با شور و اشتیاق در حرکت به سوی اهداف پیشقدم خواهند شد.

یکی از عوامل مهم در افزایش مشارکت و تقویت یک محیط مشارکتی، آموزش مهارت های لازم در موضوع مشارکت است. مشارکت کارکنان در شکل های مختلف همچون کار تیمی، غنی سازی شغل، چرخش شغل، حلقه های کنترل کیفی، گروه های حل مسئله و در سازمان قابل رؤیت است و یکی از عوامل حائز اهمیت در اجرای موفقیت آمیز مدیریت کیفیت فراگیر نقش سرپرستان و مدیران است. حمایت مدیران میانی از تغییرات در سطح کارکنان بسیار مهم است. همان طور که مدیریت کیفیت فراگیر نیاز به مشارکت بیشتر کارکنان در مورد کیفیت و پیشرفت دارد، مدیران میانی که در لایه های سازمان فعالیت می کند ممکن است تمایل بیشتری به مشارکت کارکنان در به کارگیری مدیریت کیفیت فراگیر داشته باشند. این کارکنان عادت دارند که تصمیم های بیشتری در زمینه کاری خودشان بگیرند و سرپرستان باید اعتماد بیشتری به

توانایی های کارکنان داشته باشند و دید مثبت بیشتری به نیازهای کارکنان داشته و تصمیمات بیشتری را اتخاذ نمایند. علاوه بر این سرپرستانی که تلاش می کنند محیط کاری مشارکتی را بوجود آورند، ممکن است تمایل بیشتری داشته باشند که علائم رفتاری و گفتاری مثبتی را در مورد تغییرات طراحی شده برای درگیر کردن کارکنان، به کارکنان ارسال کنند.

در نهایت اگر کارکنان مدیریت کیفیت فراگیر را مثبت ببینند علاقه بیشتری به ادامه مشارکت نشان می دهند و اگر چه برای اجرای نظام مدیریت کیفیت فراگیر، نقش رهبری مدیریت ارشد همیشه برجسته است، ولی از جهت اجرا، سبک مشارکت کارکنان در تحقق برنامه ها کاملاً کلیدی است زیرا کارکنان می توانند نظام کیفیت را به پیروزی یا شکست رهنمون سازند. و مدیران به این مسئله باید آگاه باشند که کسب رضایت مشتری بیرونی با رضایت مشتری داخلی (کارکنان) به دست می آید و این امر مستلزم روابط متحد و ارتباط کاری مناسب بین مدیریت و کارکنان است. کارکنان میل دارند در اداره، سازمان و شرکت خود سهیم و شریک باشند. لازم است با آموزش و ایجاد تعلق خاطر و دلبستگی، فرایند را به آنها سپرد و اصل اساس و مهمی را که می تواند مالکیت فرایند نامیده می شود، محقق ساخت (علی نژاد و معدنار، ۱۳۸۲).

با توجه به مطالب ذکر شده، قبل از اجرای مدیریت کیفیت فراگیر، پیشنهاد می گردد تامدیران از روش مدیریت مشارکتی در سازمان بهره جویند و کارکنان را با آموزش در زمینه های لازم و ایجاد علاقه در آنان باعث افزایش تعهد سازمانی در کارکنان گردند و افراد را در اجرای فعالیت های سازمان و تصمیم گیری های مربوط مشارکت داده و سرانجام سازمان خود را به سوی بهبود مداوم کیفیت و بهره وری بالا سوق دهند. پس بر مدیران ضروری است تا قبل از اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان خود، مدیریت مشارکتی را اجرا و هم کارکنان و هم سازمان را جهت استقرار TQM آماده سازند.

منابع:

- ۱- انصاری، محمد اسماعیل. بازشناسی و پیشیناز های مدیریت مشارکتی در نظام اجرایی، تهران، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره های ۳۳ و ۳۴، ۱۳۷۵.
- ۲- بنی اسدی، علی. درآمدی بر مهندسی مشارکت در سازمانها، تهران. تدبیر، شماره ۵۴.
- ۳- پال هرسی، کنته بلانچارد. مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی علاقه بند، انتشارات امیر کبیر، ۱۳۷۱.
- ۴- نورانی، حیدر. توسعه آموزش مبتنی بر رویکرد مدیریت کیفیت فراگیر، مجموعه مقالات همایش مدیریت کیفیت فراگیر، رودهن، ۱۳۸۲.
- ۵- داداشی، حبیب. زمینه، تهران، تدبیر، شماره ۴، ۱۳۷۲.
- ۶- ساعتچی، محمود. روانشناسی در کار، سازمان و مدیریت، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی سال ۱۳۶۹.
- ۷- صادقی فر، ناصر. افراد، زمان و کار مناسب، تهران، تدبیر، شماره ۴، ۱۳۷۲.
- ۸- طوسی، محمد علی. مشارکت در مدیریت و مالکیت، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۰.
- ۹- طوسی، محمد علی. مدیریت مشارکت جو، تهران، مجله مدیریت آموزش و پرورش سال اول شماره ۳.
- ۱۰- غلامی، فاطمه. بررسی تأثیر محیط روانی در TQM، مجموعه مقالات همایش مدیریت کیفیت فراگیر، رودهن، ۱۳۸۲.
- ۱۱- مشیکی، اصغر. جایگاه نظام مشارکت در بهره وری سازمان، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۳۹، ۱۳۷۷.
- ۱۲- هرلفیش، گوردون و اسمیت، فلیپ. تفکر منطقی، ترجمه علی شریعتمداری، اصفهان، موسسه انتشارات مشعل، ۱۳۶۶.

گرد آورندگان:

فاطمه غلامی، کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن
اکبر محمدی، عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار
شهرام نعمت زاده، عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن