



## بستر سازی و استقرار نظام مدیریت مشارکتی در سازمان

مجید فراهانی

GF\_MAJID@YAHOO.COM

### مقدمه :

مشارکت و همیاری در انجام امور ، در تمام عرصه‌های زندگی بشر وجود داشته است . چرا که انسان فطرتاً مشارکت جوست و خداوند متعال در وجود او ، تفکر شورایی و انجام کارها از طریق مشارکت و همکاری را به ودیعه گذاشته است . به همین سبب همه پیامبران و ادیان الهی تاکید خاصی به آن داشته‌اند . همچنان که در قرآن مجید نیز انسانها بکرات به همکاری و مشورت دعوت شده‌اند . (سوره آل عمران، آیه 159 و سوره شورا، آیه 28)

در قرن گذشته مخصوصاً پس از اتمام جنگ جهانی اول ، بشر پی برد که در جهان به تنهایی و بدون تعامل و همگامی با گروه‌های مردم قادر به زیستن نیست . بنابراین در این راستا و به منظور بهره‌گیری از یک قدرت فکری نیرومندتر و نیروی عملیاتی وسیعتر برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده ، همه تلاشها مصروف جلب مشارکت و مسئولیت‌پذیری بیشتر در میان توده‌ها و ملل مختلف جهان شد که از جمله آن میتوان به تاسیس اتحادیه‌ها و سازمانهای جهانی و منطقه‌ای نظیر سازمان ملل متحد، سازمان کشورهای اسلامی ، اوپک و نیز اعلامیه جهانی حقوق بشر و ... اشاره کرد .

در عصر حاضر نیز که مردم در تعیین سرنوشت خود مستقیماً دخالت می‌کنند ، مشارکت به سایر شئون زندگی بشر از جمله امور اقتصادی ، سیاسی ، اجتماعی و فرهنگی گسترش یافته است و این موضوع بیانگر پیچیدگی جوامع کنونی می‌باشد . در دهه‌های اخیر نیز که تحولات چشمگیری در نظریه‌ها و عملکرد مدیریت نمایان گشته و اندیشه‌های جدیدی برای راهبری و کارگردانی اثربخش سازمانها مورد توجه واقع شده ، مدیریت مشارکتی معنایی تازه یافته است . چرا که رویکرد این نوع مدیریت ، علاوه بر استوار بودن فرضهای ارزشی و علمی ، به عنوان اندیشه نوینی در روند تحولات فزاینده نظامهای بزرگ صنعتی و بازرگانی ، بهترین و مناسبترین رهیافت برای همگامی با تحولات شگرف جهانی تلقی می‌شود و با عالیت‌ترین پی‌آمدهای مادی و معنوی خود توانسته است در ارتقای بهره‌وری و کارآمدی سازمانها ایفای نقش کند و با شواهد و نتایج قطعی تجربی نیز قرین شود .

با توجه به جایگاه رفیع مشارکت و رایزنی در دین و فرهنگ کهن ما ، قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران و سایر قوانین موضوعه و همگام با تحولات عظیم جهانی و منطقه‌ای پدید آوردن تحول بنیادی در نحوه هدایت و کارگردانی فعالیتهای سازمان ضروری به نظر می‌رسد .

## تعریف مشارکت :

برای مشارکت تعاریف چندگانه‌ای وجود دارد که انعکاسی از دیدگاه‌های مختلف متفکران و اندیشمندان در بین ملل و فرهنگ‌های مختلف و سیستم‌های متفاوت روابط کار میباشد. قدیمی‌ترین تعریف مشارکت عبارت است از: "پیوند دو سوبه، سازنده و سودمند میان دو تن یا بیشتر از دو تن"

در تعریف دیگر مشارکت به مفهوم "فراهم آوردن و گسترش بستر نقد مشترک برای یافتن هدفهای مشترک" ذکر شده است.

ولی تعریف جامع و کاملی از مشارکت که در برگزیده تمامی ابواب و جنبه‌های متفاوت آن باشد بدین شرح است: "مشارکت فرایندی است در راستای درگیری فکری و عملی و همکاری کارکنان و مدیریت، در تعیین اهداف، تصمیم‌گیری در مراحل مختلف اعم از برنامه‌ریزی استراتژیک و یا برنامه‌های عملی، اجرائی برنامه‌ها در مراحل مختلف و در سطوح معین و نظارت بر صحت و درستی اجرای برنامه‌ها و ثمربخشی آن"

پذیرش مشارکت به عنوان یک فراگرد ارزشی و احیای خلاقیت انسان به عنوان سرآمد آفرینش، در دایره خلقت بی‌همتاست و کسب مقام خلیفه الهی در سرزمین بزرگترین افتخار او به حساب می‌آید. انسانها دارای سرشتی واحد هستند که فقط عوامل محیطی می‌توانند آنها را با صفات و ویژگی‌هایی از قبیل رنگ، جنس، نژاد و غیره از همدیگر جدا سازند. این تفاوتها که حاصل محیط و شرایط زندگی بشر است، او را به عارضه‌های گوناگونی چون صفات زشت یا زیبا، خوب یا بد، قابل قبول یا غیرقابل قبول، بهره‌ور و بی‌بهره مشهور و منتسب می‌کند. با توجه به اینکه آدمیزاد در بدو آفرینش جوهری پاک و نالوده دارد با مهیا کردن محیط زندگی و کاری مناسب، تمام صفات نیک فطری جانشین ویژگیهای عرضی زشت و ناپسند او خواهد بود.

با پذیرفتن این حقایق روشن و بانگاهی به ماهیت حکومت اسلامی ایران، نظام اداری ما نباید از نرم‌افزار وجودی یکایک انسانهای شاغل در سازمانها و قدرت ابتکار و خلاقیت آنها غافل شود و راه را برای مشارکت همه جانبه تمامی کارکنان بازگشاید.

در نظام اداری ایران که مدیریت آمرانه با شیوه‌های ناکارآمد مرسوم و سنتی رواج دارد و با نگرش به اینکه امروزه مشارکت به صورت یک شیوه استوار مدیریت و کارگردانی نظام‌های سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی جهان قلمداد می‌شود. بایستی برای استقرار مشارکت و نظام پیشنهادها در سازمانهای دولتی ایران، فرهنگ‌سازی و فضا سازی شود.

## نگاهی گذرا به مشارکت و شرایط فرهنگی - اجتماعی جامعه ایران :

انسان ذاتاً بعنوان والاترین موجود هستی، آزاد، مختار و ناطق آفریده شده است و آزادی بیان و اندیشه‌ورزی چه از نظر فطری و چه از نظر قوانین و شرایط جوامع کنونی، حق طبیعی او شمرده می‌شود. پیشینه نهادهای اجتماعی در طول تاریخ، حاکی از آن است که مردمانی که در تبادله اندیشه و بیان ایده‌های خود توفیقی نداشته‌اند. ریشه و جوانه‌های آمل و اندیشه‌هایشان خشک شده و فرهنگ سکوت، خاموشی و نتیجتاً حاشیه‌نشینی را برگزیده‌اند و بالعکس در مقاطعی از زمان که راه بیان اندیشه و تبادل نظر گشوده شده، او توانسته است تواناییهای نهفته در وجود خویش را به فعلیت برساند و از انسان خاموش و نظاره‌گر جهان دیگران، به انسانی سخنور، فاعل جهان خویش و بازیگر تلاش و سازندگی و نوگرایی، تبدیل شود.

پژوهشگران غربی از جوامع آسیایی، از جمله جامعه ایران بعنوان جوامع غیرمشارکتی یاد کرده‌اند. اما دکتر پرویز پیران و همکارانش در پژوهشی نشان دادند که هیچ جامعه غیرمشارکتی وجود ندارد. بلکه علت در نحوه عملکرد نهادها و عرصه‌های بروز و ظهور مشارکت است. آنان دریافته‌اند که در جوامع غربی سه دسته نهادهای خانوادگی، حکومتی و عمومی وجود دارند و نهادهای عمومی بعنوان رابط بین مردم و حکومت، تعادل و تعامل در نظام اجتماعی را پدید می‌آورند. اما در جوامع شرقی و از جمله در کشور ما، نهادهای عمومی اساساً وجود ندارند، بلکه فقط دو حیطه خانواده و حکومت توسعه و تکوین یافته‌اند. در چنین جوامعی مردم عضو خانواده و رعیت حکومت به حساب می‌آیند. بنابراین مشارکت اجتماعی در قالب نهادهای مدنی شکل نمی‌گیرد و به همین دلیل شرق‌شناسان به اشتباه جوامع آسیایی را غیر مشارکت جو تلقی می‌کنند.

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که مردم جوامع شرقی در عرصه‌های عمومی و اجتماعی بسیار آمرانه و غیرمشارکتی عمل می‌کنند و بالعکس در عرصه‌های خانوادگی به شدت مشارکت جو هستند. به همین دلیل است که افرادی که خانه خود را به بهترین وجه ممکن تمیز می‌کنند، زباله‌هایشان را در خیابان می‌ریزند. چرا که این حیطة عمومی را متعلق به خود نمی‌دانند.

یافته‌های پژوهش دکتر فخرایی نیز نشان می‌دهد که مشارکت در اغلب کشورهای جهان سوم بسیار ضعیف و به جای متکی بودن به عقل و منطق، به صورت احساسی و عاطفی بوده و دارای خصوصیات زیر است:

1. به گونه‌ای است که در اصطلاح جامعه شناسی به آن هیجان جمعی می‌گویند.
2. ارادی نیست و بیشتر حالت جبری دارد.
3. انفعالی است.
4. جمعی نیست و اگر افراد در اینگونه جوامع با هم مشارکت می‌کنند به منافع فردی خود نظر دارند.
5. به دلیل آنکه از احساسات سرچشمه می‌گیرد، تزلزل‌پذیر و مقطعی است یا در دوره‌های خاصی مشاهده میشود و تداوم ندارد.
6. مشارکت در این کشورها در بین عوام بیشتر دیده می‌شود و متخصصان صاحب‌نظران و افرادی که از توانایی بالایی برخوردارند، کمتر در امور اجتماعی مشارکت می‌کنند.

با توجه به نتایج تحقیقات فوق، بخشی از آنها با شرایط اجتماعی جامعه ما و با علم به اینکه مشارکت کارکنان با مفهوم هویت جمعی، فعال و کارساز آنها ارتباط نزدیک دارد، در نتیجه توده نهادهای اجتماعی و مدنی و مشارکت بیش از پیش مردم در جامعه اجتناب ناپذیر بوده و پرهیز از تنگ‌نظریها و پیروی از فرضیه وفور و چند صدایی در زمره اصلی‌ترین ویژگی مدیران مشارکت جو در بخش دولتی ایران انکار ناپذیر است.

امید است با مقدم شمردن حقوق مدنی در حکمیت جامعه جوان، سرزنده و انقلابی ما، بستر نقد مشترک و سازنده برای نیل به اهداف مشترک مهیا شود و مشارکت به عنوان پیوند آگاهانه میان افراد جامعه و نظام حکومت اسلامی مورد توجه قرار گیرد.

در چنین وضعیت، نظام حکومتی جامعه ما خواهد توانست با بهره‌گیری از خرد، دانش و تجربه اعضای خود، شرایط را متحول نموده و ضمن رعایت برابری ارزش انسانی همه مردم، امکان بهتر شدن همگان و همه چیز را بعنوان اصول زیرساخت مشارکت فراهم آورد.

در این صورت دستگاه‌های دولتی می‌توانند نظام طرح اندیشه را به سوی استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای کارکنان سوق دهند و با به خدمت گرفتن همه تواناییهای فکری، جسمی و تجربی ملی، سهم به سزایی در ساخت و پدید آوردن مدنیت جامعه خود ایفا کنند.

### اهداف مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادات کارکنان:

1. احترام به برابری ارزش انسان و شخصیت همه کارکنان از طریق ارج نهادن به پیشنهادهای معقول و منطقی آنان
2. شناسایی قابلیت‌ها و تواناییهای فردی کارکنان و تقویت نظام شایسته سالاری در محیط اداری
3. ایجاد انگیزه‌های مادی و معنوی برای برانگیختن و به کار گرفتن توان و خلاقیت کارکنان
4. ارتقای سطح کارایی کارکنان و نیز بهره‌وری سازمانی از طریق همسوسازی و اهداف فردی و گروهی کارکنان با اهداف سازمان.
5. بهسازی و دلپذیر کردن محیط کار از نظر فیزیکی، روانی، اجتماعی و تامین فضای بانشاط
6. ابداع روش‌های تازه و ابتکاری برای جلب خشنودی کارکنان و خانواده آنها و هدایت آنان برای تولید فناوری، کار، کالا و خدمات قابل رقابت بین‌المللی
7. ایجاد بستر و فضای مناسب برای احساس هویت، رضایت‌مندی، وفاداری به سازمان، علاقمندی به کار و در نتیجه شکوفایی استعدادها و ظهور خلاقیت‌های کارکنان

8. آموزش ارتقای آگاهیهای مدیران و کارکنان در خصوص تحول و ترویج فرهنگ مشارکت ، کارگروهی ، سازگاری و وفای سازمانی

## زمینه‌ها و پیش‌نیازهای لازم برای استقرار مدیریت مشارکتی

در اینجا به چند عامل مهم در ایجاد و زمینه‌سازی مشارکت کارکنان در سازمانهای دولتی اشاره می‌کنیم :

### 1. بهترسازی فرهنگی

نظر به اینکه موضوع مدیریت مشارکتی در کشور ، تازگی دارد . برای کامیابی آن در سازمانها ، ضرورت دارد تا مقدمات ادبیات مشارکت و معنی آن به درستی تحلیل ، تبیین و تفهیم شود و مجموعه مدیران و کارکنان آمادگی‌های ذهنی لازم را کسب کنند و ضمن احساس نیاز به مشارکت برای بهتر کردن اوضاع کاری ، به درستی و سودبخشی آن اعتقاد داشته باشند .

### 2. حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد سازمان

لازمه این کار ، اعتقاد و ایمان قلبی و انگیزه قوی مدیران برای بهره‌گیری از مشارکت کارکنان می‌باشد . مدیران ارشد بایستی توانایی لازم برای به چالش فراخوان نظرات کارمندان را در خود تقویت کنند و به جای دستورهای از پیش تعیین شده و یا تصمیمات آبی و لحظه‌ای ، در زمینه چگونگی انجام کارها به کارکنان خود گزینه‌های تصمیم‌گیری بدهند و از آنها نظرخواهی کنند .

### 3. آموزش و آشنا ساختن مدیران و کارکنان با شیوه‌های مدیریت مشارکتی

نظر به تفاوت‌های افراد برای انجام کار و تبادل اندیشه و برای نیل به موفقیت برنامه‌های مشارکت ، بایستی نسبت به ایجاد دوره‌های آموزشی مناسب در سازمان اقدام کرد تا ذهن و نگرش افراد متحول شود و از وضعیت فعلی به وضعیت مطلوب‌تری برسد .

### 4. مقایسه هزینه‌ها و سودهای مادی و معنوی نظام مشارکت

با توجه به هزینه‌هایی که برای پرداخت پاداش‌های مادی و اقدامات انگیزشی برای قدردانی و تشویق کارکنان ارائه‌دهندگان پیشنهادات منظور و اعمال می‌شود ، بایستی سود حاصل از کاربرد یان پیشنهادات بیشتر از هزینه مزبور (البته دراز مدت) باشد .

### 5. برنامه‌ریزی به منظور اجرای گام به گام برنامه مشارکت

در برخی از سازمانها قبل از توجیه مدیران و کارکنان و بدون ایجاد زمینه و آمادگی لازم و صرفاً با تشکیل یک سمینار و یا ابلاغ یک بخشنامه یا اطلاعیه ، برای اعمال نظارت مشارکت اقدام می‌کنند . اجرای برنامه مشارکت در این شرایط و در زمان اضطراری و موقعیتهای فوری ، توفیقی برای سازمان کارکنان نخواهد داشت . مشارکت در تصمیم‌گیری و اجرا بایستی اندک اندک صورت گیرد تا تحول ناگهانی و ترک عادت دیرینه کارکنان از وضعیت سابق و پذیرش مسئولیت جمعی ، باعث ایجاد بدبینی به سیستم اداری و سستی و ناتوانی مدیران نشود .

## شیوه‌های مدیریت مشارکتی

روشهای متفاوتی برای مشارکت و همکاری کارکنان وجود دارد . ولی با توجه به سطح دانش علمی و فنی کارکنان فرهنگ حاکم بر سازمان ، آنچه حائز اهمیت است اثربخشی این روشها و سهولت در اعمال مدیریت مشارکتی است. مهمترین راههای مشارکت و همیاری را به شرح زیر می‌توان بیان کرد:

1. رایزنی و مشورت با دیگران

2. پذیرش و بررسی پیشنهادات

3. برپایی حلقه‌ای کیفی که در آن اعضا یک واحد کاری با علاقه و به صورت داوطلبانه در فعالیتهای برطرف نمودن مشکلات شرکت می‌کنند و با تشخیص و تحلیل دشواریها ، به دنبال راه‌حلهای هستند.

4. استقرار گروههای کاری مستقل و خودگردان

یکی از روشهای پیشرفته مدیریت مشارکتی است که در آن تعدادی از کارکنان با انگیزه و برانگیخته که مسئولیت تولید یک کالا یا انجام کارهای یک فراگرد را بعهده دارند، اختیار دارند که در برنامه‌ریزی، اجرا و به پایان رساندن آن فراگرد یا تولید آن کالا به صورت مستقل و در از نظارت دیگران به کار بپردازند.

5. تصمیم‌گیری دو جانبه: در این شیوه تصمیم‌گیری بر عهده مدیران سازمان یا شرکت و کارکنان واحدکاری می‌باشد.

6. مشارکت کارکنان در مالیکت (سود سهام):

در این شیوه مشارکتی، چون کارکنان صاحب سهم، مالک جزئی شرکت به حساب می‌آیند، پس این انگیزه باعث دلسوزی به کار، سازگاری، وفاداری و پدید آوردن رفتار و نگرش مثبت در میان کارکنان می‌شود و در نتیجه عملکرد سازمان یا شرکت فزونی کمی و کیفی پیدا می‌کند.

برای اعمال مدیریت مشارکتی در سازمانهای بخش خصوصی و موسسات تولیدی - صنعتی ایران، عمدتاً شیوه‌های یاد شده بکار گرفته شده‌اند. ولی با توجه به نقش دوگانه دولت و سازمانهای وابسته به آن (اعمال حاکمیت و تصدی‌گری) کاربرد شیوه‌های مزبور در بخش دولتی با محدودیت فراوانی مواجه بوده و معمولاً دو روش مشاوره و بررسی پیشنهادها، آن هم در جنبه‌های تصدی‌گری، نه جنبه‌های راهبردی و اعمال حاکمیت مورد توجه می‌باشد.

چنین واقعیهایی می‌تواند دلایل پیشتاز بودن و موفقیت فعلی مدیریت مشارکتی در بخش غیردولتی را در مقابل سازمانهای دولتی را در مقابل سازمانهای دولتی بازگو کند.

پس زمینه‌های لازم چه از نظر آموزش، پرورش، گسترش حوزه دید، پشتیبانی، راهبری، توانمندسازی؛ تفویض اختیار و در یک کلام، انقلاب و تحول ریشه‌ای در نظام اداری ایران بعنوان یک ضرورت ملی بایستی مودر توجه قرار گیرد تا با پیشرفت علم مدیریت و لزوم استقرار مدیریت نوینی در سازمانه و موسسات دولتی، زمینه مشارکت فرصت اظهار نظر برای کلیه کارکنان دولت در فرآیند تصمیم‌گیری و اجرا و نتیجتاً بالا بردن کارایی و اثربخشی دستگاههای دولتی فراهم شود تا از این رهگذر رفتارهای منفی مانند فرهنگ گوشه‌نشینی، بی‌تفاوتی و بدبینی که بعضاً بر عملکرد کارکنان دولت سایه افکننده است تعدیل شود و دموکراسی سیاسی با دموکراسی در محیط اداری ملازم گردد و شاهد استقرار نظام جامع مشارکت در تمام ابعاد و عرصه‌های مختلف سازمان‌ها باشیم. در این راستا، استقرار مناسب نظام پیشنهادات که از ساز و کارهای نیرومند مدیریت مشارکتی و یکی از بارزترین مصادیق نهادینه کردن آن به شمار می‌آید، می‌تواند با دخالت آرا و نظرات کارکنان (اصلی‌ترین سرمایه و منبع توسعه پایدار) در مسیر راهبری و حرکت سازمانها، بلوغ و توسعه یافتگی مدیریت در سازمانها به نمایش گذاشته شود.

## منابع :

- 1- مدیریت و مشارکت کارکنان . نوشته دکتر محمدعلی طوسی ، مرکز آموزش مدیریت دولتی 1379
- 2- پنجمین فرمان: خلق سازمان یادگیرنده اثر پیتر سنگه ؛ ترجمه حافظ کمال هدایت محمد
- 3- دکتر مجید کردرستمی "اندیشه‌های نو در مدیریت"
- 4- الوانی سید مهدی "مدیریت عمومی" ، تهران ، نشر نی ، ویراست سوم – چاپ سی و یکم 1386
- 5- بوهم دیوید ، گردآوری و تدوین از لی نیکول ، ترجمه محمد علی حسین نژاد "درباره دیالوگ" ، دفتر پژوهش‌های فرهنگی ، تهران 1381
- 6- پیوند مدیریت مشارکتی و روابط کار در سازمانهای دولتی : تهیه و تدوین آقای دکتر علی ... همدانی ، مرکز آموزش مدیریت دولتی 1379
- 7- توسعه مشارکت کارکنان ، بسترهای اجتماعی و سازمانی ، تهیه و تدوین آقای مسعود یارندی ارائه شده در دومین همایش ملی نظام پیشنهادها ، 25-26 بهمن 1390 دانشگاه تهران