

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

مدیریت مشارکتی

PARTICIPATIVE MANAGEMENT

استاد: دکتر جعفر ممی زاده

مدیریت مشارکتی

بنام ایزد یکتا تنها غنی مطلقى که نیاز به مشورت و مشارکت ندارد و مخلوق او بی نیاز از مشارکت نیست

مدیریت امروز نیازمند بازنگری عمیق «علمی و تجربی» در برخی حرکت‌های سطحی پیشین می باشد .

یکی از رفتارهای مردود مدیریت ،جبرگرایی و خودکامگی در اتخاذ و اجرای تصمیمات سازمانی است و آنچه باید جایگزین آن گردد اصل آشنای اسلامی، «مشورت گرفتن و مشارکت جویی در کارها» می باشد که جزوسیره پیامبر اکرم وائمه اطهار بوده و مورد تأیید فراوان قرار گرفته است.

درگیر شدن و حضور کارکنان در فرآیندهای تصمیم گیری و مدیریت، هم افزایی و بهره وری را افزایش داده، سه اصل محوری مدیریت مشارکتی یعنی

«تفکر فراگیر، تشکل فراگیر و تذکرپذیری فراگیر»

را در سطح کل سازمان گسترش می دهد.

بخش اول

۱. ارایه تعریف ، فلسفه ، ماهیت و مفروضات ارزشی مشارکت
۲. پیش نیازهای مشارکت ، فرهنگ و ساختار مدیریت مشارکتی
۳. بیان ارتباط مشارکت با سرمایه انسانی ، کارگروهی و تحول سازمانی

بخش دوم

۱. تبیین محورهای مشارکت و نحوه پیاده سازی نظام مشارکت جامع
۲. واکنش رفتاری در برابر مشارکت (مشارکت پذیری و مشارکت ناپذیری)
۳. گروه بندی حاضرین در کارگاه آموزشی مدیریت مشارکتی

بخش سوم

۱. تشریح فنون مشارکت «رایزنی و مشاوره-کمیته پیشنهادات-حلقه های کیفیت گروههای کار خودگردان- تصمیم گیری تیمی- مشارکت در مالکیت سهام»
2. بیان کامیابیها و ناکامیهای نظام مشارکتی در برخی کشورها و شرکتهای جهان و مقایسه با ایران

مقدمه :

در سالهای کنونی که تحولات نمایانی در مباحث نوین مدیریتی در جهان پدید آمده، اندیشه های تازه ای برای هدایت و کارگردانی کارآمد فعالیتهای سازمانی مطرح شده است .

مدیریت مشارکتی که بر اساس فرضهای استوار ارزشی و علمی و نتایج تحقیقاتی و شواهد قطعی تجربی بنا گردیده، یکی از این اندیشه هاست و یکی از سازوکارهای نیرومندان فرایند برپایی نظام پیشنهادات است که دولت جمهوری اسلامی ایران برای تحول اداری آنرا بعنوان یک روش رسمی و قانونی مصوب کرده است .

مشارکت :

پیوند و سویه، سازنده و سودمند میان دوتن یا بیشتر جهت فراهم آوردن و گسترش بستر نقد مشترک برای یافتن هدفهای مشترک است .
 عبارتی دخالت دادن و درگیر شدن مردم در فراگردهای تصمیم گیری اقتصادی ، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی که بر سر نوشت آنان اثر می گذارد .

مشارکت :

- 1- سهم کردن نیروی انسانی در قدرت و اختیار (**سرمایه انسانی** - توانمندسازی)
- 2- راه دادن به کارکنان جهت نظارت بر سرنوشت خویش (**خود مدیریتی**)
- 3- بازگشودن فرصت‌های پیشرفت بر روی کارکنان سازمان (**جانشین پروری**)

مفروضات ارزشی مشارکت :

- 1- پذیرش برابری «ارزش انسانی» همه مردمان
- 2- پذیرش مشارکت بعنوان یک فرایند شکوفایی
- 3- پذیرش برابری «حقوق طبیعی» همه مردمان

مشارکت در تعیین تازه :

- 1- گوش دادن به سخن دیگران بویژه زیر دستان
- 2- فراهم آوردن احساس مالکیت در اندیشه و فرآورده
- 3- درهم شکستن فرهنگ سکوت، خاموشی و بله قربان گویی
- 4- از میان برداشتن انزوا و حاشیه نشینی
- 5- پرورش دادن و تفویض اختیارات

پیش نیازهای مشارکت :

- 1- بسترسازی فرهنگی برای تحلیل درستی و سودبخشی مشارکت
- 2- جلب حمایت و پشتیبانی مدیریت بلند پایه سازمان
- 3- فراهم آوردن فرصت کافی برای آشنایی با نظام مشارکت
- 4- افزایش منافع مادی و معنوی مشارکت بر هزینه های آن
- 5- آموزش کارکنان درباره مشارکت
- 6- فراهم آوردن نظام پاداش، سهم بردن در سود دست آوردهای مشارکت
- 7- فراهم آوردن امنیت شغلی
- 8- وجود مشاوران شایسته و کاردان
- 9- پیگیر نتایج برخاسته از کوششهای مشارکت جویانی

فلسفه و مبانی ارزشی مشارکت :

- 1- نیاز انسان به احترام، برابری و اظهار وجود
- 2- حمایت و پشتیبانی انسان از نظرات و دستاوردهای خویش
- 3- کمال جویی و بهبود مستمر انسان
- 4- توسعه انسانی و مزیت آفرینی تفکر برتر
- 5- مشورت که مشارکت در عقل و اندیشه دیگران است
- 6- هدایت به بهترین تصمیم بواسطه دسترسی به نظرات بیشتر و متنوعتر
- 7- بهبود روابط انسانی بین مدیریت و کارکنان سازمان
- 8- نیاز به اطلاعات جامعتر در تصمیم گیری و مصونیت از اشتباه و خطا
- 9- نیاز به هماهنگی با تغییرات محیط پرتحول ملی و جهانی
- 10- فراهم آوردن احساس مالکیت و مدیریت
- 11- پرورش انسانی و اختیار دادن (توانا سازی کارکنان)
- 12- درهم شکستن سکوت و رخوت سازمانی و از میان بردن حاشیه نشینی
- 13- استعداد یابی و شکوفاسازی ظرفیتها و تواناییها
- 14- امر به معروف و نهی از منکر

اهمیت مدیریت مشارکتی :

هدف مدیریت مشارکتی ایجاد انگیزش در کارکنان برای تریب آنان به مشارکت در فعالیت های مختلف سازمان می باشد.

رابطه نگرش مدیران به این مقوله صرفاً انسانی و مبتنی بر رضایتمندی کارکنان بوده اما به مرور، این نگرش به کارکنان بعنوان منبع باارزش سازمانی و سرمایه فکری تغییر یافته است.

امروزه توانمند سازی کارکنان جزء و ضایف اصلی مدیران می باشد .

در مطالعه ای که توسط «لوکه، شوینجر و لاتام-1990» انجام گرفت به این نتیجه رسیدند که مدیریت مشارکتی موجب افزایش بهره وری سازمان می گردد و در نظامهای با تفکر آمرانه که اعتقادی به کارکنان در تصمیم گیری ندارد میزان رضایت و بهره وری پایین می باشد .

«لیکرت» از پایه گذاران مدیریت مشارکتی معتقد است که عواملی چون ساختار سازمانی، اصول و روش های رهبری میتواند در عملکرد سازمان مؤثر باشد .

اودر پژوهش خود به اوامری چون «تشکیل گروههای حل مسئله» بعنوان عاملی مهم در افزایش عملکرد بامحوریت نظام مدیریت مشارکتی تأکید داشته است .

ویژگیهای مدیریت مشارکتی :

مدلی از تصمیم گیری سازمانی با چهار مؤلفه زیرمی باشد :

- 1- ایجاد همدمی و همسویی بین مدیریت و کارکنان
- 2- مداخله مشترک مدیریت و کارکنان در امور سازمان
- 3- شفاف سازی اهداف و استراتژیها
- 4- توسعه فرهنگ مسئولیت پذیری و تصمیم گیری مشترک

مدیریت مشارکتی کلید طلایی مدیریت عصر نوین :

در عصر جدید مدیریت ، مدیرانی که به دنبال رهبری سریع، تنوع سازمانی و ورود به عرصه رقابت جویی هستند باید دنبال روشهای جدیدی باشند که سازمان خود را متحول نمایند .

این روشها در قالب «بهسازی و نوسازی سازمانی و مهندسی مجدد» خود را نشان می دهد .

باورهای هفتگانه تحکیم مشارکت :

باور اول ؛ هر رویدادی در این عالم دلیل و هدفی دارد
باور دوم ؛ چیزی بنام شکست وجود ندارد آنچه بدست می آید تنها نتیجه است
باور سوم ؛ هر چه رخ میدهد مسئولیتش را بپذیر (افراد موفق نتایج مثبت و منفی
کارشان را می پذیرند

باور چهارم ؛ برای بهره گیری از هر چیزی ضرورت ندارد که تمام جزئیات آنرا
بدانیم

باور پنجم ؛ انسانها و جمع افکار آنها بزرگترین سرمایه سازمانی است
باور ششم ؛ کار میتواند بازی باشد (مارک تواین: رمز موفقیت شمادرا اینست که کار
و حرفه را استراحت بدانید)

باور هفتم ؛ هیچ موفقیتی بدون تعهد حاصل نمیشود بویژه اگر تعهد متقابل افراد
نسبت به یکدیگر باشد

موافقین و مخالفین مشارکت :

مخالفین

- 1- وقت گیر
- 2- قولهای غیر واقعی
- 3- اعتدال گرایی
- 4- خدشه به پاسخگویی
- 5- تعارضات
- 6- هزینه آموزشی
- 7- هزینه پاداش
- 8- مقاومت مدیران
- 9- ضعف خلاقیت

موافقین

- 1- بهبود گرایشهای کاری
- 2- انگیزه حضور انسانی و اجتماعی
- 3- مبارزه با جبر گرایی
- 4- افزایش تعهد و مسئولیت پذیری
- 5- امری اخلاقی
- 6- حل مسایل سازمانی
- 7- توجه واقعی به اهداف

مشارکت و تحول :

ایستایی، افول و مرگ است ذات حرکت بشر بسوی تعالی و توسعه است همانطور که برکه مرگ آب است و رود همیشه زنده است

مشارکت یعنی رود بودن، جریان داشتن، قطره قطره جمع گشتن و انگهی دریا شدن تا به سرمنزل مقصود یعنی اقیانوس رسیدن

مشارکت، سینرژی و هم افزایی است و این یعنی بهره وری و بهره وری یعنی امروز بهتر از دیروز و فردا بهتر از امروز و تحول جز این نیست

تغییر و تحول یعنی خدا حافظ گذشته نگری (ارتجاع) و حال نگری (محافظة کاری) و سلام بر آینده نگری (تجسم خلاق) و آینده سازی (نوآوری و تحول)

مشارکت یعنی موج بودن و نبودن و نه ساحل افتاده «موج حرکت، پویایی، انعطاف و نو سازی را تداعی میکند و ساحل ایستائی، سکون، عدم انعطاف و تثبیت را»

مشارکت و کارگروهی :

مشارکت در خلأ و انزوای رخ نمیدهد، فلذا مستلزم کارگروهی منسجم و تیم اثربخش است. توصیه های مختلفی برای مدیرانی که هدایت گروهها را بعهده دارند ارائه میکنند اما نکاتی در مورد همه گروههای موفق بطور مشترک وجود دارد .

در اینجا به 11 مورد از آنها اشاره می نمایم ؛

- 1- صبور بوده و با گروه خود همراه باشید
- 2- بهترین تصور را در مورد افراد داشته باشید
- 3- مشکل را حل کنید و در پی متهم کردن فرد خاصی نباشید
- 4- بجای طرز فکرها بر رفتارها تمرکز کنید
- 5- جلسات گروهی را به طور منظم و مؤثر برگزار نمایید
- 6- حواس خود را به مسابقه معطوف کنید ، نه به موقع موجود در میدان
- 7- افراد مناسب را در حل مسأله دخیل کنید
- 8- نیروی خود را جهت تمرکز بر مشکلات غیر قابل حل هدر ندهید
- 9- مهارتها و نظم مؤثر برای حل مشکلات را بوجود بیاورید
- 10- وظایف، هدف، محدودیتها و منافع خود را بشناسید
- 11- بر روی نتایج تمرکز کنید

مشارکت و سرمایه انسانی :

هر انسانی نیاز به تفکر و اندیشیدن دارد و از تعلق و حل مسأله لذت می برد.
هر انسانی دوست دارد تا با دیگران کار کرده و تواناییهایش را بروز دهد و از سوی مدیران تشویق گردد. اینها نیازهای عمیق هر انسانی با هر فرهنگی است و پاسخ گویی به این نیازها، موجبات سلامتی «روحي و روانی» کارکنان را فراهم می آورد. مشارکت در واقع بهره مند شدن بیشتر یک مؤسسه از قابلیتها، تواناییها و مهارت کارکنان است که بمنظور بهبود تولیدات و محیط کار صورت می گیرد.
مشارکت بمعنای استفاده بهتر و بیشتر از سرمایه و دارایی یک سازمان یا شرکت محسوب می شوند.

کشورها و شرکتهایی که توانسته اند از این نیرو و استعداد نهفته استفاده کنند، اثرات معجزه آثای مشارکت کارکنان را به چشم دیده اند.

محورهای اصلی مشارکت :

- 1- تفکر فراگیر
- 2- تشکل فراگیر
- 3- تذکرپذیری فراگیر

موانع و محدودیتهای مشارکت :

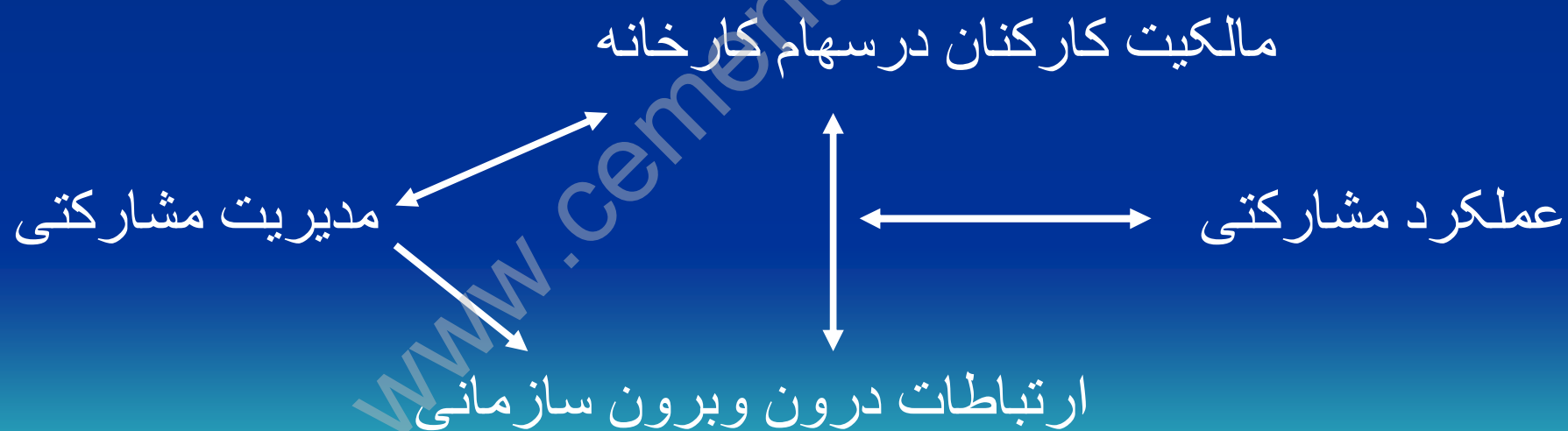
- 1- نظام خود کاملی یا ارباب رعیتی
- 2- سطح دانش فنی و تخصصی
- 3- هنجارهای غلط اجتماعی
- 4- خودخواهی و خود محوری
- 5- عدم اعتماد به دیگران
- 6- فقدان کنجکاوی
- 7- فقدان همدلی و یکرنگی
- 8- فقدان انعطاف ذهنی

موانع سازمانی

- 1- ساختار دیوانسالاری و کاملاً بوروکراتیک
- 2- مدیریت و برنامه ریزی متمرکز و تصمیم گیری یکطرفه
- 3- توزیع نابرابر اختیارات و اقتدار سازمانی
- 4- جوّ ناسالم سازمانی و روابط حاکی از ترس و زور



مشارکت کارکنان در مالکیت سهام شرکت و مشارکت دادن آنان در تصمیمهای سازمانی دو عامل بسیار مهمی است که موجبات افزایش عملکرد سازمان از سطوح عالی تا پایین ترین سطح سازمانی را فراهم می سازد. مدیریت مشارکتی این توانمندی را دارد که دو مفهوم مالکیت کارکنان و ارتباطات را با مدیریت پیوند دهد و عملکرد مدیریت مشارکتی با توجه به چرخه ذیل قابل مشاهده است :



مدیریت مشارکتی از طریق افزایش مشارکت کارکنان در انجام امور سازمان میتواند بهترین الگو و راهکار برای نیل به استقرار یک نظام خود مدیریتی در سازمان باشد.

در خصوص این مدل جدید مدیریتی که اولین بار توسط ران پورسردر کتاب «نظام خود مدیریتی در سازمان» مطرح شده است بیانگر ترویج دموکراسی در درون سازمانها است بگونه ای که هر یک از کارکنان این احساس را نمایند که مدیرسازمان خودشان هستند و خود را در مقابل سرنوشت سازمان مسئول بدانند.

آنچه که پورسردان تأکید دارد، تفاوت نگرشی است که در نظامهای با سلسله مراتبی مطلق، مشارکت گروهی و جمعی، دموکراسی مبتنی بر اقتدار و نظام خود مدیریتی وجود دارد.

از طریق ادراک بهینه تفاوتهای این چهار نگرش میتوان بخوبی مفهوم نظام خود مدیریتی را تشخیص داد. همانطوریکه در نمودار ذیل مشاهده می کنید دو محور اصلی مبتنی « بر ساختار و فرایند » این چهار نگرش را تقسیم بندی می نماید.

هر سازمانی دارای ساختاریست که میتواند یا بوروکراتیک باشد یا دموکراتیک .
 از سوی دیگر نحوه مدیریت سازمانها نیز در یک نگرش کلی ممکن است مشارکتی
 باشد یا آمرانه و دستوری، حال شما با نگاه به این نمودار میتوانید در مورد سازمان
 خود قضاوت نمائید و بگوئید سازمان شما تا چه اندازه مشارکتی ؟ آمرانه ؟
 بوروکراتیک و یا دموکراتیک است .

بالندگی سازمانی و موفقیت کارکنان نیازمند تغییر بنیادین در نیروی انسانی سازمان
 و نوع نگرش تعامل آنان است . هر طرح تحول سازمانی با مشارکت همه کارکنان
 در سازمان و تغییر نگرش آنان نسبت به نحوه تصمیم گیری مدیریت شدنی است .

فرایند مشارکتی



فرایند اقتدارگرا

عوامل بازدارنده نظام مدیریت مشارکتی

چارلز هسکچر به اهمیت «مدیریت مشارکتی» بعنوان مهمترین و مشهورترین تکنیک مدیریتی اشاره داشته اما در خصوص موفق بودن مدیریت مشارکتی با تردید و ابهام سخن گفته است.

او معتقد است که با شروع این تفکر از دهه 1950 مفاهیم دیگری چون غنی سازی شغلی، کیفیت محیط کاری، حلقه های کیفیت، تیم مستقل و مدیریت کیفیت جامع (T.Q.M) نیز مطرح شده و فرایندهایی چون مهندسی مجدد نیز برگرفته از «مدیریت مشارکتی» است، همه این واژه ها در حقیقت یک پیام را خواسته اند بازگو نمایند. که همانا افزایش مشارکت سطوح پایین سازمان در تصمیم گیری مدیریتی است. وی معتقد است در خلال پنج سال مطالعه در «خصوص نظام مدیریت مشارکتی» و مصاحبه های طولانی که با مدیران میانی چهار مشارکت بزرگ که شامل 350 مدیر داشته به این نتیجه رسیده که این 350 نفر، در خصوص مفهوم مدیریت مشارکتی و موفقیت آن دیدگاههای یکسانی نداشته اند و این عدم اعتماد نسبت به موفقیت مدیریت مشارکتی ناشی از دیوارهای بلند نظام بوروکراسی بوده است. بو در طرحهای کوچک سازی ساختار و مهندسی مجدد کمتر موفقیت داشته اند.

این مدیران معتقد بودند که هر تغییری موجب افزایش بوروکراسی و افزایش نفوذ «سیاست در سازمان» می‌گردد.

مدیران معتقد بودند که تغییرات سازمانها رابطه مدار تر نموده و میزان کارآفرینی مدیران و کارکنان را کاهش میدهد و جالب اینست که بین نظرات 350 مدیر در سطوح مدیران عالی با مدیران میانی تفاوت فاحشی مشاهده گردیده است. مدیران عالی معتقد بودند که قادرند فرهنگ قدیمی را در هم بشکنند و یک فرهنگ جدید مبتنی بر مشارکت و نوآوری در سازمان ایجاد نمایند و غالباً در خصوص آموزش کارکنان، افزایش مشارکت کارکنان در اطلاعات سازمانی، نظام مند نمودن سازمان، کار تیمی و ارتباطات سخن می‌گویند.

در صورتیکه مدیران عالی بجای انتقال «بوروکراسی» صحبت از قوانین نانوشته و تقویمهای کلامی و شفاهی مینمایند.

تعداد زیادی از مدیران میانی اعتقاد داشتند که خیلی دشوار است تا از دام سراب «بوروکراسی» خودمان را رها نمائیم.

مدیریت مشارکتی چه هست و چه نیست.

الف : مدیریت مشارکتی چنین است :

- 1- فرایند درگیر شدن کارکنان و نفوذ آنان بر تصمیم گیری
- 2- ایجاد این تفکر مثبت در کارکنان که برای نیل به نیازهای خود شریک بوده و این امکان را دارند که به هدفهای سازمان خودشان برسند.

ب: مدیریت مشارکتی چنین نیست :

- 1- اعطای مجوز به کارکنان نیست بلکه تفویض مسئولیت به آنان است.
- 2- ضعف مدیریت نیست بلکه بیانگر شخصیت مدیریت است.
- 3- به معنی مشارکت در تصمیم بی اهمیت نیست بلکه مشارکت در تصمیم مهم و حیاتی سازمان است.
- 4- به مفهوم پایان اقتدار و اختیار مدیریت و سازمان نیست بلکه تفویض اختیار همراه با مسئولیت و حساب پس دهی است.

5- تفویض همه تصمیمات مدیریت به کارکنان نیست بلکه تفویض تصمیماتی است که به صلاح سازمان و مدیریت است که تحت شرایطی تفویض شود.

6- تعویق امور و فعالیتها نیست بلکه تسریع در امور و اجتناب از ثبات و رکورد است.

مهارتهای استقرار نظام مدیریت مشارکت جو

1- علاقمندی و تمایل مدیران و کارکنان، پاره ای از کارکنان تمایل دارند که به آنها گفته شود که چه باید انجام دهند.

2- شناسایی و دریافت نظرات و اندازه گیری میزان هوش و ظرافت کارکنان

3- شناسایی نقاط ضعف کارکنان و آموزش در راستای تقویت نقاط قوت و کاهش نقاط ضعف آنان

4- مهارتهای ارتباطات سازمانی را ارتقاء دهیم، فن شنیداری را در خودمان و کارکنان افزایش دهیم بگونه ای که تحمل صدای کارکنان و مدیران را داشته باشیم

5- مهارت حل تعارض را به کارکنان آموزش دهیم. بسیاری از موارد ایجاد تعارض در میان کارکنان بسیار راحت تر از حل آن است.

برای اینکار باید به کارکنان یاد دهیم مشکلات تعارض بین کاری را فراموش نمایند و یکدیگر را ببخشند تا بتوانند به خوبی با یکدیگر کار کنند.

- 6- مهارت‌های خودکنترلی را به کارکنان آموزش دهیم. برای بهبود فرایند کنترل می‌بایست ابتداءات و رسوم، خشم و عصبانیت مان را تحت کنترل قرار دهیم.
- 7- فنون مذاکره را بیاموزیم، غالباً این موضوع که بایکدیگر مذاکره داشته باشیم بسیار دشوار است بخصوص زمانی که قدرت تصمیم‌گیری و انجام فعالیت را داریم.
- 8- فنون و مهارت‌های سازش را به کارکنان یاددهیم. ما در تبیین اهداف شخصی و سازمانی حتماً با یکدیگر توافق و سازش داشته باشیم.
- 9- مهارت ایجاد خاصیت سینرژیک در کارکنان، این مهارت از طریق مدیریت مشارکتی می‌تواند مجموع $1+1=3$ را ایجاد نماید.
- 10- ویژگی «آموزش‌پذیری» را به کارکنان یاددهیم، موقعی که یاد بگیرند که چگونه یادگیرند خود بخود توانمندی گروه و تیم افزایش یافته است.
- 11- ویژگی انعطاف‌پذیری را به کارکنان آموزش دهیم، کارکنان می‌بایست یاد بگیرند با جایگزینی متغیرها بیشترین کارایی را داشته باشند.
- 12- ویژگی انجام امور بصورت صحیح و درست از مهمترین ویژگی‌های مدیریت مشارکتی است. «مدیریت مشارکتی» به ما یاد می‌دهد که به روشنی بپذیریم که بگوئیم «اشتباه از من است». «من می‌بایست فکر می‌کردم، «من نظری ندارم» اکثر کارکنان با این مفاهیم آشنا نیستند.

آموزه های جدید در مکتب مدیریت مشارکتی

- 1- مفهوم خود کنترل و حساب پس دهی جایگزین مفهوم کنترل می گردد.
- 2- مفهوم رهبری، تشویق و ترغیب، تناسب، خدمت، یاری و یاور، درک و احساس و عاطفه جایگزین مفهوم ریاست و مدیریت می گردد.
- 3- واژه های چون مذاکره و توافق، مباحثه و تصمیم گیری جایگزین واژه های چون دستور، حکم، تکلیف، هدایت، و نیازهای سازمانی می گردد.
- 4- طرز تلقی و نگرش مذاکره و توافق و سازش در سراسر مراحل استقرار نظام مدیریت مشارکتی نهادینه میگردد.
- 5- «اجازه بدهید که با یکدیگر توفان مغزی ایجاد نمائیم و از نظرات دیگران نیز استفاده نمائیم» از شعارهای مدیریت مشارکتی است.
- 6- بجای واژه «من» از واژه «ما» در تعاملات و مذاکرات استفاده نمائیم.

چرا برخی مشارکت می کنند

چرا برخی مشارکت نمی کنند

1- سرنوشت شغلی خود را به دست گیرند	1- تعهدات بیرونی (خارج از سازمان) خدشه دار شود
2- فرصت ارتقاء شغلی فراهم می نماید	2- از کارگروهی و با دیگران بودن می هراسند
3- اطلاعات بیشتری کسب نمایند	3- وقت اضافی برای مشارکت و کارگروهی ندارند
4- گروه امکان بیشتری را فراهم می سازد	4- از کار فردی لذت می برند
5- جلسات گروهی حلّ مشکلات را تسهیل می کند	5- به مدیریت اعتماد ندارند
6- مشارکت دخالت برای ساختن آینده است	6- ترس از قصور و ناتوانی دارند
7- از پادشاهای جمعی و گروهی لذت می برند	7- ترس از دست دادن شغل در آنها وجود دارد
8- محیط گروه جای مناسبی برای فعالیتهای جمعی است	8- محیط گروه جایی برای تصویب حسابهای شخصی میدانند

پیامدهای مشارکت در زمینه های مثبت و منفی کار

پیامدهای افزایشی

1- افزایش کیفیت کار و برتر شدن QWL	1- کاهش تنشها، تعارضات و رقابتهای ناسالم
2- افزایش روحیه و وفاداری سازمانی	2- کاهش غیبت، ترک خدمت و تأخیر در کار
3- افزایش درجه بردباری و شکیبایی	3- کاهش ضایعات و به هدر رفتن مواد و انرژی
4- افزایش انگیزش و تمایل به کار	4- کاهش میزان نظارت و سرپرستی
5- افزایش روحیه انتقاد پذیری	5- کاهش فشار عصبی و روانی در محیط کار
6- افزایش پیوند مدیران و کارکنان	6- کاهش ضرورت تنبیه و تذکر
7- گسترش فرصت بیان آزاد نظرات	7- کاهش ناراضیاتی ارباب رجوع و مشتریان
8- تسهیل پذیرش تحول و دگرگونی	8- پیشگیری از دوباره کاریها و تداخل وظایف
9- پدید آمدن احساس «ما» و هویت یگانه	9- پیشگیری از تکرورها و خودبینی
10- خود تنظیمی و خود کنترلی در امور	10- شکستن انزوا و سکوت مرگبار سازمانی

فواید نظام مدیریت مشارکتی

- 1- بهره وری (اثر بخشی و کارائی) افزایش می یابد.
- 2- تصمیم گیریها بهتر و منطقی تر میگردد.
- 3- اخلاقیات کارکنان بهبود می یابد.
- 4- رضایتمندی شغلی کارکنان بهبود می یابد.
- 5- تعهدات کارکنان و مدیریت نسبت به سازمان بهبود می یابد.
- 6- انطباق پذیری بیشتر نسبت به انجام تغییرات سازمانی ایجاد میگردد.
- 7- اعتماد بیشتر میان مدیریت و کارکنان ایجاد میگردد.
- 8- ارتباطات بهتر سازمانی ایجاد میشود.
- 9- کار تیمی بهتر و مناسب تر صورت میگیرد.

فنون بهره گیری مناسب از تفکر خلاق در مشارکت

- 1- تمرینهای روان سازی « Fluency Exercise »
- 2- تداعی آزاد معانی « Free Association »
- 3- رویا پردازی « Day Dreaming »
- 4- مذاکره « Negotiation »
- 5- تجسم خلاق « Creative Visualizing »
- 6- باروری « Incubation »
- 7- چک لیست « Check list »
- 8- قیاس « Analogy »
- 9- قضایای متناقض « Paradoxes »
- 10- ارتباطات اجباری « Forced Relationship »
- 11- فهرست صفات « Attribute List »
- 12- تحلیل شکلی « Morphological Analysis »
- 13- کلمات استفهامی « who. What. Why. When »
- 14- گشت و گذار « Excursions »
- 15- طوفان مغزی « Brain storming »
- 16- نقشه کشی ذهن « Mind Mapping »

نکات کلیدی در دیدگاه‌های فلسفی مشارکت :

1- دیدگاه دموکراتیک:

دموکراسی کاری/برابری قدرت/مسئولیت جمعی/جمع‌گرایی/حقوق بشر

2- دیدگاه انسانی:

رشد انسانی/نیازهای روحی و روانی/کار بامعنی/بهداشت روانی/بهبود انسانی

3- دیدگاه ابزاری:

کیفیت/رضایت/عملکرد/تعهد/بهره‌وری

4- دیدگاه ایدئولوژیکی:

امراخلاق/اولویت سیاسی/ارزش مذهبی/تقاضای اجتماعی/الحن جهانی

نگرشهای عمده در خصوص تصمیم‌گیری مشارکتی :

1- خوش بینانه (مزایای مشارکت) ضمن افزایش دانش و بینش کارکنان انگیزه و بهره‌وری را افزایش می‌دهد

2- بدبینانه (معایب مشارکت) رهبری مقتدرانه را تضعیف کرده و همواره به نتایج مورد انتظار نمی‌انجامد

3- وضعی (شرایط محیطی مشارکت) بایستی تمام عوامل مؤثر و نوع تأثیر آنها در مشارکت سنجیده شود

متغیرهای وضعی : دانش و مهارت / ساختار / اندازه سازمان / سیستم‌های کاری / فرهنگ سازمان / سبک رهبری / اتحادیه‌های کارگری و کارفرمایی / شخصیت / زمان / تکنولوژی / محیط / ماهیت مسأله

مفهوم مشارکت :

1- فرایند

فرایندیست که از طریق آن کارکنان سهمی در رسیدن به تصمیمات مدیریتی دارند

2- نفوذ و کنترل

افراد در تعیین برنامه های معین و سیاستها و تصمیمات آتی سازمان تأثیر میگذارند

3- قلمرو

مشارکت نقش آفرینی در «هدفگذاری، تصمیم گیری و بهبود سازمانی» میباشد

4- فرم

اعمال قدرت توسط زیردستان که از نظر آنها و سرپرستان شروع جلوه می کند

5- تصمیم مشترک

مشارکت یک تصمیم گیری بین کارکنان و مدیران بوده و دستوری نیست

6- ادراک

ادراک یک نفر از میزان نفوذی که روی تصمیم گیری دارد در مقایسه با میزان

نفوذ واقعی وی در تصمیم گیری

فنون مشارکت :

- 1- مشورت و رایزنی با دیگران یا شورای مشاوره ای
- 2- نظام پیشنهادات و کمیته پیشنهادات کاری
- 3- حلقه های کیفیت و گروه های کنترل کیفی
- 4- گروه های کاری مستقل (سیستم خود گردانی)
- 5- تصمیم گیری دو جانبه
- 6- مشارکت کارکنان در مالکیت سهام شرکت

قوانین خلاقیت در مشارکت (آزبورن):

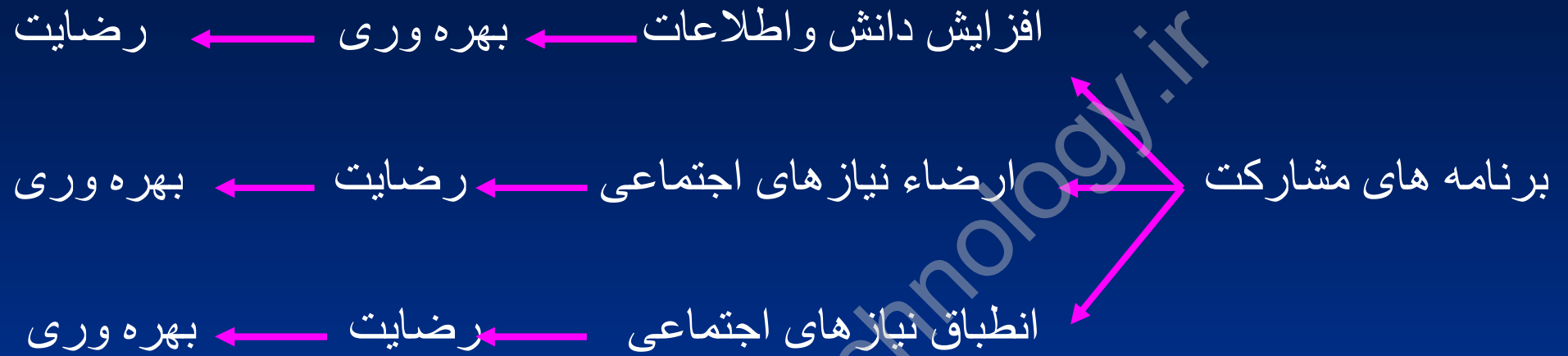
- قانون اول - انتقاد ممنوع است
- قانون دوم - چرخش آزاد فکر مطلوب است
- قانون سوم - تعداد ایده های بیشتر مطلوب است
- قانون چهارم - ساختن ایده جدید از ترکیب ایده های پیشین تشویق می گردد

مدیریت مشارکتی :

همکاری داوطلبانه کارکنان، ارباب رجوع و پیمانکاران در ارائه ایده ها، ابتکارات خلاقیتها، پیشنهادات، توان فنی و تخصصی جهت حلّ مسایل سازمان و بهبود مستمر فعالیتهای استراتژیک و عملیاتی آن می باشد .



مدلهای تحلیل مدیریت مشارکتی :



www.cementtechnology.ir

روشهای مدیریت مشارکتی :

- 1- تیمهای خود گردان
- 2- تیم های کاری غیر مستقل
- 3- کمیته های رایزنی و مشورتی
- 4- کمیته بهبود کیفیت زندگی کاری
- 5- هسته های بهبود کیفیت
- 6- هسته های بهبود بهره وری
- 7- تصمیم گیری دوجانبه و مشورتی
- 8- سیستم پیشنهادات

www.cementtechnology.ir

اهداف مدیریت مشارکتی :

- 1- آزادی عمل فردی
- 2- افزایش اهمیت کار تیمی و گروهی
- 3- بسیج تفاهم جمعی و گروهی
- 4- ارتقاء فرهنگ انسانی و اجتماعی
- 5- توسعه نوآوریها
- 6- انعطاف پذیری ساختار و فرایند
- 7- بهبود کیفیت و بهره وری

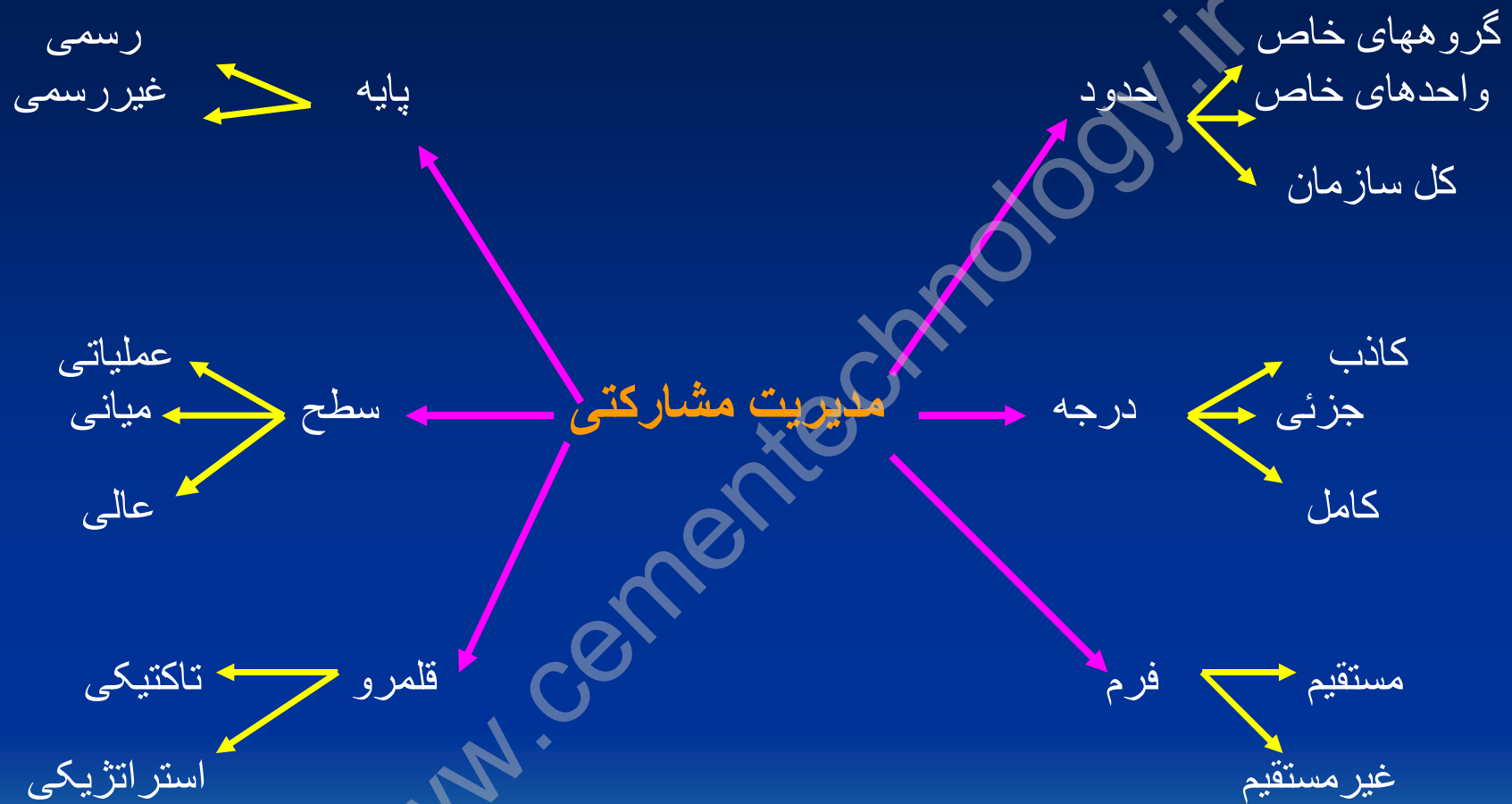


عملکرد

شجره نامه مدیریت مشارکتی :



ابعاد تصمیم گیری مشارکتی :



ارتباط بین مدیریت مشارکتی و مزایای فردی و سازمانی :

مزایای فردی : بازده سازمانی مطلوب : (مرتبط با مدیریت منابع انسانی)

مدیریت مشارکتی

رشد و بهبود شخصی

افزایش تعهد

توجه باطنی به اهداف

رضایت فردی

کاهش تعارض

کاهش استرس

کاهش ترک خدمت

کاهش غیب

کاهش حوادث

آینده نگری

مرتبط با وظیفه و کار

بهبود عملکرد

بهبود کیفیت

بهبود حل مسئله

10 بیماری نظام پیشنهادات و مدیریت مشارکتی

- 1- عدم اعتقاد، انگیزش و پشتیبانی مدیریت ارشد
- 2- عدم توانایی، علاقمندی و چند شغله بودن دبیر اجرایی
- 3- کندی سرعت مراحل اجرایی
- 4- کارشناسی ضعیف و بعضاً احساسی پیشنهادات
- 5- عدم آموزش و اطلاع رسانی ضعیف
- 6- کم تجربگی و بعضاً بی تجربگی مجریان
- 7- سطح پائین اطلاعات علمی
- 8- سبک مدیریت استبدادی و خود محور
- 9- عدم تناسب پاداشها با نتایج اجرایی پیشنهاد
- 10- عدم اجرای پیشنهادات

8 بیماری مدیران در مشارکت

- 1- عدم آشنایی با نظام مشارکتی
- 2- عدم توانمندیهای تخصصی
- 3- فقدان انگیزه بهبود در دولت
- 4- کوتاهی عمر مدیریت
- 5- فقدان معاونین و همکاران همفکر
- 6- فقدان روحیه تحول پذیری
- 7- ترس از بازخواستهای قانونی
- 8- عدم ارایه پیشنهادات کیفی

www.cementtechnology.ir

نگرش‌های ارزیابی عملکرد مدیریت مشارکتی :

1- نگرش کمی: میزان حصول اهداف مشخص برنامه تجزیه و تحلیل هزینه / منفعت (تورکوت وبرگرون 1990)

2- نگرش کیفی: درجه تحقق هر یک از اهداف خاص و ویژه مدیریت مبتنی بر هدف و نتیجه (گلینیر 1992- کاندرا 1993)

3- نگرش جامع: میزان رضایت از دستاوردهای مستقیم و غیر مستقیم مدیریت کیفیت و بهره‌وری (برادلی و هیل 1996)

1- نگرش کمی یا تجزیه و تحلیل هزینه و منفعت

عدم پیگیری	پیگیری با تأخیر	پیگیری بموقع	شاخصها
0/23	0/26	0/51	تعداد جلسات
0/36	0/24	0/40	ساعات جلسات
0/33	0/18	0/49	تعداد راه حل‌های پیشنهادی
0/26	0/24	0/50	تعداد راه حل‌های اجرا شده

عدم ارزیابی	ارزیابی برنامه	ارزیابی مشارکت	شاخص محاسبه
0/27	0/23	0/56	سود یا صرفه جویی
0/34	0/36	0/52	هزینه یا مخارج
0/54	0/33	0/36	درصد سود به هزینه

2- نگرش کیفی یا اثر بخشی یا مدیریت مبتنی بر هدف

شاخصها	امتیاز میانگین هدف	امتیاز میانگین نتیجه	شکاف عملکردی
افزایش مشارکت و همکاری	4/54	4/09	0/45
بهبود شرایط زندگی کاری	4/20	4/00	-0/20
بهبود آموزش و یادگیری	3/60	3/60	-
کاهش هزینه ها	3/84	3/34	-0/50
افزایش کیفیت	4/06	3/30	-0/76
بهبود رقابت	4/41	2/84	-1/85
افزایش بهره وری	3/21	2/80	-0/41

انحراف معیار	امتیاز میانگین	بسیار راضی	راضی	نسبتاً راضی	کمی راضی	نا راضی
0/91	3/86	0/23	0/53	0/16	0/04	0/04

0/76

0/16

0/8

3- نگرش جامع یا ماهیت تحولات

★ نتایج مستقیم کاری

بی اطلاعی	افزایش	بدون تغییر	کاهش	شاخصها
0/04		0/23	0/73	ضایعات
0/06	0/04	0/40	0/50	تعمیر و نگهداری
0/13		0/38	0/49	دوباره کاری
0/09		0/49	0/42	بازگشت مشتریان
0/10		0/49	0/41	شکایت مشتریان
0/04		0/63	0/33	تأخیر در تحویل کار

★ نتایج مستقیم نیروی کاری

بی اطلاعی	افزایش	بدون تغییر	کاهش	شاخصها
		0/7	0/93	انگیزش کاری
0/01		0/14	0/84	احساس تعلق
0/03		0/49	0/48	شکایات و اعتراضات
0/02	0/07	0/63	0/28	غیبتها و تأخیرها
0/04		0/69	0/27	حوادث و اتفاقات
0/03		0/80	0/17	بحرانها و اعتصابات

★ نتایج مستقیم محیط کاری

شاخصها	افزایش	بدون تغییر	کاهش	بی اطلاعی
فضای کاری	0/54	0/43		0/03
دسترسی به تجهیزات	0/83	0/16		0/01
نظم و پاکیزگی	0/80	0/20		
ایمنی و بهداشت	0/53	0/46		0/01
سروصدا، روشنایی و تهویه	0/43	0/56		0/01

★ نتایج غیر مستقیم

بی اطلاعی	کاهش	بدون تغییر	افزایش	شاخصها
		0/13	0/87	مسئولیت بکارگیری قابلیتها
		0/16	0/84	تنوع و آزادی عمل
	0/06	0/08	0/86	روابط کارکنان با یکدیگر
	0/06	0/14	0/80	روابط کارکنان با مدیران
	0/06	0/16	0/78	گردش اطلاعات و مدارک
	0/06	0/23	0/71	روابط بین واحدها و بخشها

نتایج کلی

خیر	بلی	شاخصها
0/33	0/67	تحول آموزشی
0/46	0/54	تحول ارتباطی
0/64	0/36	تحول مشارکتی
0/67	0/33	تحول شرایط کار
0/69	0/31	تحول ارزیابی کارکنان
0/69	0/31	تحول استخدامی
0/77	0/23	بسیج عمومی
0/89	0/11	تحول در مسیر تقسیم سود

نتایج نظام مشارکتی در شرکتهای ایرانی

- 1- شرکت کنتورسازی ایران قبل از پیشنهاد 26 نفر 700 دستگاه مونتاژ = ارزبری 12 دلار بعد از پیشنهاد 14 نفر 1050 دستگاه مونتاژ = ارزبری 1/9 دلار
- 2- شرکت دخانیات ایران صرفه جویی بیش از 5 میلیارد ریال
- 3- صنایع موشکی پارچین سودی بیش از 10 میلیارد ریال
- 4- شرکت رادیاتور ایران نجات از ورشکستگی و 100 میلیون تومان سود
- 5- شرکت دارو پخش درآمد سالانه 20 پیشنهاد شاخص بالغ بر یک میلیارد ریال
- 6- شرکت شیلات ایران از سال 1377 طی 3 سال 9 میلیارد ریال درآمد
- 7- شرکت فولاد مبارکه از سال 1374 تا 1380 تعداد 31/762 پیشنهاد، 19/994 قابل قبول و 14/053 قابل اجرا و در نهایت 7/385 پیشنهاد اجرا شده
- 8- شرکت باطریسازی نیرو 4 گروه «صدر- فجر- نور- قدر» طی 3 سال توسط 3/818 نفر 5/272 پیشنهاد 704 تصویب و اجرا شده و بیش از 11 میلیارد سود
- 9- شرکت ساپکو در عرض 7 ماه با نظام پیشنهاد بدون کاغذ 1/700 پیشنهاد و نرخ رشد 200 درصدی
- 10- شرکت ایران خودرو از سال 1375 تا 1380 تعداد 57/093 پیشنهاد، 6/544 قابل قبول و 3/462 قابل اجرا

نتایج نظلم مشارکتی در شرکتهای خارجی

- 1- شرکت ۳M 25 درصد سود سالیانه حاصل پیشنهادات
- 2- شرکت IBM از سال 1985 تا 1990 تعداد 30 هزار کارمند فعال شدند و 125 میلیارد دلار صرفه جویی و 18 میلیون دلار پاداش نقدی داده شده
- 3- شرکت P&G 5 هزار اندیشه تازه – سالانه 900 میلیون دلار صرفه جویی
- 4- سازمان بهره وری ژاپن در 620 شرکت تحقیق شده نشان میدهد 2 میلیون کارمند با بیش از 50 میلیون پیشنهاد 86/6 درصد قابل قبول و حدود 80/5 درصد قابل اجرا:

درصد اجرا شده در خدماتی و تجاری	58
درصد تولیدی 50 درصد دولتی	75
درصد مشارکت کارکنان	67

نتیجه گیری :

مدیریت مشارکتی بهترین الگوی مدیریتی است زیرا معتقد به مشارکت کارکنان در تصمیم گیری است به قول باردویچ هیچ چیزی برای کارکنان ارزشمند تر از مشارکت آنان در تصمیم گیریها نیست به همین دلیل توقعمان از استقرار مدیریت مشارکتی در نظام اداری کشور دو چیز است :

اول اینکه موجبات همدلی و همسوئی بیشترین کارکنان و مدیریت گردد
دوم اینکه با یک نگرش تحلیلی مبتنی بر هزینه - فایده مندی منافع کارکنان و سازمان را تأمین نماید.

www.cementtechnology.ir

پایان

