



## مشارکت کارکنان در مدیریت مشارکتی

مهران پورحسین      بیژن بهشاد      حسین حجازی

شرکت توزیع نیروی برق شهرستان مشهد

واژه های کلیدی : مشارکت کارکنان ، مدیریت مشارکتی

### چکیده :

امروزه صاحب نظران مدیریت براین باورند که نیروی انسانی به عنوان اصلی ترین دارایی سازمانها بشمار می رود ، همچنین با توجه به جهان متحول و پرشتاب امروز که سازمانها و شرکتهای مختلف در تلاش و رقابت برای رسیدن به اهداف سازمانی و تداوم حیات خود هستند و سعی میکنند از الگوها ، شیوه ها و مهارتهای نوین مدیریت بهره گیرند ، به منظور افزایش کیفیت ، کاهش هزینه ها ، افزایش بهره وری و . . . این امر بیش از هر چیز مرهون کامیابی هایی است که مشارکت و مدیریت مشارکتی در عمل بدان نایل شده است . در این مقاله سعی می شود با مفهوم ویژگیها و عناصر مشارکت ، ابعاد و شیوه های آن ، مهارتهای مورد نیاز جهت اجرای مدیریت مشارکتی و چهارچوب اجرای آن پرداخته شود .

## مشارکت کارکنان در مدیریت مشارکتی

مهران پورحسین      بیژن بهشاد      حسین حجازی

شرکت توزیع نیروی برق شهرستان مشهد

واژه های کلیدی : مشارکت کارکنان , مدیریت مشارکتی

### مقدمه :

همانگونه که میدانید امروزه پیشرفت تکنولوژی , جهانی شدن اقتصاد , رشد انتظارات مشتریان , علاقه آنها به کیفیت بیشتر در محصولات و خدمات و بطور خلاصه پویایی محیط پیرامون شرکتها , از یک طرف و از طرفی نیاز انسان به احترام و برابری و اظهار وجود , حمایت و پشتیبانی انسانها از نظرات و دستاوردهای خویش , چنانکه انسانها بطور فطری و طبیعی از چیزهایی که متعلق به آنهاست حمایت میکند , کمال جویی مستمر انسان , توسعه نیروی انسانی با مشارکت کارکنان سازمان در اظهار نظرها و تصمیم گیریها , بهبود روابط انسانی بین مدیریت و کارکنان سازمان , نیاز به اطلاعات جامع در تصمیم گیریهای مدیریت و . . . بر عملیات و مدیریت سازمانها تاثیر بسزایی گذاشته است . یکی از نتایج این تغییرات احیاء مفهوم مدیریت مشارکتی در ادبیات مدیریت می باشد .

### شرح مقاله :

#### 1- مفهوم و ضرورت مدیریت مشارکتی :

##### 1-1 مفهوم

مفهوم مدیریت مشارکتی<sup>1</sup> را از یک دیدگاه می توان اینگونه تعریف کرد :  
( (مدیریت مشارکتی عبارت است از مجموعه گردش کار و عملیاتی که تمام کارکنان یک سازمان را در روند تصمیم گیری های مربوط به آن سازمان دخالت داده و شریک می سازد. ) )

---

<sup>1</sup> - Participative Management

تاکید اصلی این نوع مدیریت بر همکاری و مشارکت علاقمندان و داوطلبانه عموم افراد است و می خواهد از ایده ها ، نظرات و ابتکارهای آنها در حل مشکلات و مسائل سازمان استفاده کند . لذا اساس فرایند این نوع مدیریت بر بنیان تقسیم اختیارات بین مدیریت و کارکنان استوار است .

همچنین در تعریفی دیگر میتوان مدیریت مشارکتی را اینگونه تعریف کرد :

(( بوجود آوردن نظام و فضایی توسط مدیریت که تمام کارکنان ، مشتریان و پیمانکاران یک سازمان در روند تصمیم گیری ، تصمیم سازی و حل مسائل و مشکلات سازمان با مدیریت همکاری و مشارکت نمایند . )) ، ( شیخ محمدی و تولیت زاده ، 1380 ) [ 1 ]

این نوع مدیریت تاکید بر همکاری و مشارکت داوطلبانه کارکنان ، مشتریان و پیمانکاران است و می خواهند از افکار ، پیشنهادات ، ابتکارات ، خلاقیتها و توان فنی و تحقیقی آنها در حل و مسائل و مشکلات سازمان در جهت بهبود مستمر فعالیتهای سازمان استفاده کند . ( مرکز آموزش مدیریت دولتی ، 1380 ) [ 2 ]

در تعریفی دیگر کیت دیویس مشارکت را اینگونه تعریف می کند :

(( مشارکت یکی از مهمترین مددکاران عوامل سازمانی و اجتماعی است . مشارکت درگیر کردن روحی و احساسی کارگزاران در موقعیت گروهی و حرفه ای است که آنها را تشویق به همکاری می کند تا در راستای اهداف گروهی گام بردارند و در مسئولیت ها با مدیران سهیم شوند . )) [ 3 ]

## 1-2- بایسته های استفاده از نظام مدیریت مشارکتی :

- نیاز قرن 21 به مغزهای پرورش یافته .
- سرعت تحولات مستمر و نوآوری در دانش فنی ، علمی ، اطلاعات و رقابتهای جهانی .
- رویکرد مدیریت نوین به اهمیت منابع انسانی و روابط عاطفی و انسانی تر در مدیریت .
- جبران عقب ماندگیهای اقتصادی .

## 2- دلایل عمده تمایل به مدیریت مشارکتی توسط سازمانها :

### 1-2- شریک شدن در کامیابی ها و نه انباشتن ناکامی ها : سازمانها میدانند که

سهیم کردن همه کارکنان درگیر در کار پذیرش مسئولیت با دزهری نیرومند در برابر ساده انگاری و شکست و ناکامی است .

### 2-2- پدیدار شدن کارکنان دانشگر : سالهای اخیر گواهی بر دگرگونی چشم گیر در قلمرو

شایستگی های نیروی کار می باشد و مدیریت مشارکتی راهی برای بهره گرفتن از این منبع در سازمان است ( پلونکت و فونیه ترجمه طوسی 1380 )<sup>1</sup> البته این بدین معنا نیست که هر محیطی مساعد برای مدیریت مشارکتی می باشد به عبارتی دیگر مدیریت مشارکتی در هر موقعیت بهترین راهبرد نیست . بلکه این نوع مدیریت بیشتر در محیط های متغیر دارای تصمیمات ناهمگون کارایی دارد . ( برادن ، 2002 )<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - Plunkett and Fournier

<sup>2</sup> - Braden

### 3- ویژگیها و عناصر محیط مشارکتی :

مدیریت مشارکتی نیازمند مسئولیت و پاسخگویی و اعتماد به کارکنان است. در این زمینه مهم آن است که مدیر استعدادهای کارکنانش را بشناسد و از آنها در جهت بهبود کار استفاده کند. (لاولر, 2002)<sup>1</sup>, در فرایند مدیریت مشارکتی کارکنان در سه چیز سهیم می شوند:

مستولیت + اختیار + پاسخگویی

لذا براین اساس در این نوع مدیریت ارتباط از بالا به پایین نیست بلکه بین افراد ارتباط افقی برقرار است و همه افراد در قبال موفقیت کار پاسخگو می باشند.

کلانک<sup>2</sup> چهار عنصر کلیدی برای مدیریت مشارکتی اثر بخش ذکر می کند که عبارتند از:

- همدلی<sup>3</sup>: این بدین معناست که فرد قادر باشد خودش را بطور کامل جای دیگری قرار دهد و جهان را آنگونه ببیند که او می بیند.
- برآورد کردن<sup>4</sup>: در برگرنده فهم نقاط قوت و محدودیتهای دیگران و همچنین تعصبات و باورهای آنها می باشد.
- شفافیت و وضوح در هدف<sup>5</sup>: از آنجا که رسیدن به توافق در مدیریت مشارکتی مشکل است لذا این عامل می تواند این امر را تسهیل کند. (کلانک, 2002) چنانکه به عقیده استاتن<sup>6</sup> اصل اساسی در مدیریت مشارکتی این است: همه کارکنان بطور فعال در یک هدف مشترک که بصورت روشن تعریف شده و توسط هر یک از کارکنان به درستی درک شده است, درگیر شوند. (استاتن, 1987)
- تصمیم گیری مسئولانه و پاسخگو<sup>7</sup>: از آنجا که در مدیریت مشارکتی تصمیمات از طریق مشارکت اتخاذ میشود لذا مسئول بودن در قبال تصمیمات اتخاذ شده امری مهم می باشد. (کلانک, 2002)

علاوه بر این عناصر اساسی و ضروری دیگر برای مدیریت مشارکتی عبارتند از: سهیم بودن در اطلاعات مربوط به کار و نتایج حاصل از آن, داشتن دانشی که به فرد اجازه دهد نتایج کار را درک کرده و برای رسیدن به آن کمک کند, قدرت و توانایی تصمیم گیری, شرایط و موقعیت برای فرد معنا دار باشد. (معنادار بودن یعنی ارتباط مستقیم بین نیازهای شغل و علایق کارمند)

در یک بررسی انجام شده, شیوه عمل در کارخانه اتومبیل سازی فورد به این صورت است که برنامه مشارکت کارکنان کاملاً اختیاری و داوطلبانه است. گروههای شش تا ده نفره برای حل و رفع هر مسئله‌ای که مانع تحقق اهداف و برنامه‌های سازمان است تشکیل می‌شود. نتیجه بررسی کارکنان کارخانه فورد, نشان می‌دهد که 82% پرسنل احساس می‌کنند موقعیت انجام کاری ارزشمند را به دست آورده‌اند در حالی که قبل از مطرح شدن ایده مشارکت کارکنان تنها 27% چنین نظری داشتند. این بررسی همچنین 50% رشد کیفی در کار را نشان می‌دهد.

<sup>1</sup> - Lawler

<sup>2</sup> - Klunk

<sup>3</sup> - Empathy

<sup>4</sup> - Inventory

<sup>5</sup> - Goal Clarity

<sup>6</sup> - Staten

<sup>7</sup> - Responsible Decision Making

#### 4- مزایای مدیریت مشارکتی :

هنگامیکه افراد کار را از طریق مشارکت انجام میدهند نسبت به زمانیکه همان کار را به صورت انفرادی انجام میدهند هم کار را بهتر انجام میدهند و هم مدت زمان بیشتری را بدون احساس خستگی میتوانند به کار اختصاص دهند . علاوه براین مدیریت مشارکتی دارای مزایای دیگری است که عبارتند از :

- افزایش بهره وری
- افزایش روحیه کارکنان
- افزایش رضایت شغلی
- انطباق سریعتر با تغییر
- افزایش اعتماد بین افراد
- ارتباطات بهتر
- تقسیم بار سنگین کار بین اعضاء تیم و مدیر
- کاهش یافتن مشکلات افراد
- تصمیم گیری بهتر , با پیچیده تر شدن کارها مدیران غالباً از همه کارهایی که انجام میشود , آگاهی کامل ندارند , بنابراین فرایند مشارکت این فرصت را بوجود می آورد تا کسانی که بیشترین آگاهی را دارند در تصمیم گیریها مشارکت نمایند , این امر موجب میشود تصمیمات بهتر گرفته شود .
- اجرای تصمیماتی که از طریق مشارکت اتخاذ شده است سریعتر است زیرا از دوباره کاری جلوگیری میگردد و افراد تصویر کلی و بهتری از کار دارند. تعهد بیشتر , تعهد افراد نسبت به اجرای تصمیمات افزایش می یابد زیرا به هنگام گرفتن تصمیم مشارکت داشته اند .
- معنادار تر جلوه کردن افراد ( رایبیز , ترجمه پارسائیان و اعرابی , 1379 ) [ 4 ]

#### 5- ابعاد مشارکت در تصمیم گیری :

مشارکت کارکنان در تصمیم گیری دارای ابعاد مختلفی میباشد . درجه موفقیت یک برنامه مشارکت تا حدودی به سازگاری این ابعاد و تاثیر آنها بستگب دارد .

**5-1 درجه مشارکت :** عبارتست از میزان نفوذ و کنترلی که کارکنان در تصمیم گیری سازمان اعمال میکنند , بطور کلی درجات مشارکت را میتوان در سه طبقه عمده , عدم مشارکت , مشارکت جزئی و مشارکت کامل تقسیم نمود .

**5-2 قلمرو مشارکت :** عبارتست از دامنه مسائلی که کارکنان حق دارند در آن موضوعات به اظهار نظر بپردازند . آیا کارکنان فقط در تصمیمات تاکتیکی حق اظهار نظر دارند یا دامنه مشارکت آنها تصمیمات استراتژیک را نیز دربرمیگیرد . تصمیمات استراتژیک به اهداف تغییر مربوط میشوند در حالیکه تصمیمات تاکتیکی به ابزار تغییر .

**3-5 حدود مشارکت :** این بعد از مشارکت به دامنه افرادی که در یک سیستم مشارکت درگیر می‌شوند اشاره دارد که می‌توان شامل کل سازمان ، واحدهای خاص یا گروه‌های خاص باشد .

**4-5 مبنای مشارکت :** یک بعد کلیدی مشارکت ، رسمی یا غیر رسمی بودن سیستم است . تصمیم‌گیری براساس مشارکت ممکن است بطور رسمی و از طریق رویه کار قانونی شکل بگیرد یا اینکه به طور غیر رسمی در روابط بین افراد نمونه پیدا کند .

**5-5 سطوح مشارکت :** بعد دیگر مشارکت سطح سازمانی است که در آن تصمیم‌گیری اتفاق می‌افتد ، مشارکت می‌تواند در پنج سطح صورت گیرد : استراتژیک ، هماهنگی ( جایی که سیاستها به عملیات مشخصی تبدیل می‌شوند ) ، در سطح مدیریت میانی در سطح مدیران و سرپرستان عملیاتی .

**6-5 شکل‌های مشارکت :** مشارکت در تصمیم‌گیری ممکن است از طریق درگیری مستقیم کارکنان یا از طریق غیر مستقیم و نمایندگان آنها مثل جلسات غیررسمی، نظام پیشنهادها ، نظرسنجی و تشکلهای غیرمستقیم مثل شوراهای کار، حضور نمایندگان کارکنان در هیأت مدیره و غیره صورت پذیرد ( رهنورد ، 1380 ) [ 5 ] .

## **6- شیوه‌های مدیریت مشارکتی :**

مدیریت مشارکتی به شکلها و شیوه‌های مختلفی می‌تواند در سازمان پیاده شود که برخی از آنها عبارتند از :

### **1-6 نظام پیشنهادها :**

تکنیکی است که از طریق آن می‌توان به یافته‌های ذهنی و اندیشه سرمایه انسانی در حل مسائل و ایجاد سئوالات جدید و راه حل‌های بهینه ، در راستای فرهنگ تغییر و بهسازی مستمر سازمان دست یافت . در این نظام سعی بر آن است پیشنهادها از کارکنان ، پیمانکاران ، مشتریان و بطور کلی کلیه افرادی که به نوعی با سازمان ارتباط دارند دریافت شود ( شیخ محمدی ، تولیت زاده 1380) .

### **2-6 گروه‌های بهبود کیفیت (Q.C.C) :**

این گروهها ، گروه کوچکی از کارکنان در یک محیط کاری مشابه ، یا در یک شغل مشابه و مرتبط است که فعالیتهای کنترل کیفیت در محل کارشان را بطور داوطلبانه انجام می‌دهند .

### **3-6 گروههای خودگردان :**

عالی‌ترین سطح مشارکت در سازمان با تشکیل گروههای خودگردان به اجراء در می‌آید . در این روش ، کارکنان سازمان به گروههای مستقلی تقسیم می‌گردند ، که از اختیارات و تخصص نسبتاً بالایی برخوردارند و همه فعالیت های مربوط به گروه خود را مستقلاً تصمیم گیری و به اجراء در می‌آورند ، ( مرکز آموزش مدیریت دولتی 1380 ) .

7- مهارت‌های موردنیاز جهت مدیریت مشارکتی :

7-1- علاقه و تمایل به کار مشارکت :

برخی افراد ترجیح می‌دهند که به آنها گفته شود که چه کاری انجام دهند .

7-2- توانایی شناسایی و تقویت قابلیت‌های دیگران :

برخی افراد می‌ترسند که اگر دیگران را تقویت کنند قدرت خود را از دست بدهند .

7-3- شناسایی نقاط ضعف دیگران :

برخی افراد بوسیله کاستی‌های دیگران آنقدر مضطرب می‌شوند که نمی‌توانند قوت‌های دیگران را شناسایی کنند .

7-4- ارتباطات :

به خصوص مهارت گوش دادن .

7-5- حل تضاد :

ایجاد تضاد نسبت به رفع آن بسیار آسانتر است . معمولاً ما نیازمندیم که افراد را ببخشیم اما اکثر افراد این کار را انجام نمی‌دهند .

7-6- خود کنترلی :

بهتر از کنترل از طریق عوامل بیرونی می‌باشد .

7-7- مذاکره :

این امر ممکن است سخت به نظر برسد که مذاکره کنیم زمانی که قدرت تصمیم‌گیری و عمل را به طور کامل داشته باشیم .

7-8- سازش و مصالحه<sup>1</sup> :

باید غالباً باید اهداف کوتاه مدت یا اهداف مربوط به بخش را با نایل شدن به اهداف شرکت و یا اهداف شخص دیگر سازش دهیم .

7-9- هم افزایی :

فرآیند مدیریت مشارکتی بر این باور متکی است که  $1+1=3$

7-10- قابلیت آموزش<sup>2</sup> :

زمانی که پاسخ تیم متفاوت با پیش دانسته‌های ماست ، ما باید از تیم یاد بگیریم .

7-11- انعطاف پذیری :

باید از دیگران یاد بگیریم و سپس راه بهتر را اجراء کنیم .

---

<sup>1</sup> - Comperomise

<sup>2</sup> - Teach Ability

## 12-7 اصلاح :

فرآیند مدیریت مشارکتی دائماً این را روشن می‌سازد که « من اشتباه کرده بودم » « من فکر همه چیز را نکرده بودم » « من نقطه نظرات دیگران را بررسی نکرده بودم و ... » بیشتر افراد این فرآیندها را دوست ندارند . (برادن ، 2002) .

## 8- شرایط استفاده از فنون مشارکت گروهی در جهت آسان نمودن اثر

### بخشی فرد :

فنون مشارکت گروهی تنها تحت شرایط معینی ، کاملاً در جهت آسان نمودن اثر بخشی فرد مؤثر است این شرایط نشان می‌دهند که مشارکت در برخی موقعیت‌ها بهتر از برخی دیگر بکار گرفته میشود که شامل موارد ذیل می‌باشد :

- باید زمان برای مشارکت مهیا باشد . مشارکت به سختی می‌تواند در زمان اضطرار و فوریت برآزنده باشد .
- موضوع عمده مشارکت باید مرتبط با خود باشد . دلیلی وجود ندارد که باور کنیم مشارکت در مسایل بحث‌انگیز و نامرتب با شغل اثر مثبتی در تولید کارهای مؤسسه داشته باشد .
- بهره‌های احتمالی مشارکت باید بر زبان‌های آن فزونی داشته باشد . برای نمونه کارکنان نمی‌توانند آن قدر وقت در مشارکت صرف نمایند که از کار اصلی شان غافل بمانند .
- موضوع مشارکت باید مربوط و مورد دل‌بستگی کارکنان باشد در غیر اینصورت به مشارکت بایستی چون یک سرگرمی نگریسته شود .
- شرکت‌کنندگان باید از توانایی‌های لازم مانند هوش و دانش فنی برخوردار باشند تا در مشارکت مؤثر و کارساز باشند .
- کارکنان باید توانا باشند تا با یکدیگر ارتباط متقابل برقرار کنند .
- هیچ‌یک از دو سوی مشارکت نباید احساس کند که مشارکت جایگاه او را تهدید خواهد کرد .

## 9- نتیجه :

در نهایت میتوان گفت نظام مشارکت یک نظام داوطلبانه است ، پس کارکنان به میل و رغبت و بنا به انگیزه‌های خود باید به شرکت در آن نظام تمایل داشته باشند . از این رو کسب آگاهی از فواید این نظام و انگیزه قوی برای ورود و فعالیت در این نظام بخصوص از جانب کارکنان شرط اساسی است . بنابراین سازمانها بایستی بکوشند با واگذاری قدرت و اعطای حق تصمیم‌گیری بگونه‌ای که احساس غرور و اعتماد به نفس ، احترام به خویش و مسئولیت‌پذیری را در آنان برانگیزند ، بطوریکه تلاش چنین ایده‌ای ، تبدیل فرهنگ سنتی (( من



اینجا فقط کار می‌کنم ، و قوانین را وضع نمی‌کنم )) به یک دیدگاه و اهداف مشترک در سازمان شود . و در پایان این که اجرای مشارکت در سازمان فرایندی دارد که بایستی شامل مراحل زیر باشد : انگیزه های سازمانی جهت مشارکت ، برنامه های مشارکت در نظر گرفته شده ، برنامه های مشارکت واقعی که متاثر از عوامل سازمانی و ضروری است و پیامدهای فردی و سازمانی که بدست می‌آید .

## 10- منابع و مآخذ :

- 1- شیخ محمدی ، مجید و تولیت زاده ، محمد رضا ( 1380 ) مدیریت مشارکت پذیر بر اساس نظام پیشنهادها ( 1380 ) تهران : انستیتو ایز ایران
- 2- مرکز آموزش مدیریت دولتی ( 1380 ) . آشنایی با نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها . تهران : مرکز آموزش مدیریت دولتی .
- 3- مهدی باقریان ، بهار 1381 . فلسفه روابط عمومی کاربردی ( روابط عمومی اصالت انسانی ) . انتشارات نصیر .
- 4- رایبیز ، استفین پی ، مدیریت رفتار سازمانی . ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی ( 1379 ) . تهران : مرکز آموزش مدیریت دولتی .
- 5- رهنورد ، فرح الله ( 1380 ) . مدیریت مشارکتی ، تهران : مرکز آموزش مدیریت دولتی .
- 6- سید محمد عباس زادگان . چاپ اول ( 1376 ) . تهران . مبانی اساسی در سازماندهی و رهبری . شرکت سهامی انتشار .
- 7- پلونکت ، لورن و فورنیه ، رابرت . مدیریت مشارکتی . ترجمه محمد علی طوسی ( 1380 ) . تهران : مرکز آموزش مدیریت دولتی .
- 8- ماساکی ایماچی ، روشهای بهبود مستمر ، مترجم دکتر سلیمی .
- 9- علیرضا کتابی ، مدیریت مشارکتی ، مجله کارمند ، شماره 13 .
- 10- راسل ایکاف ، برنامه‌ریزی تعاملی ، مترجم : سهراب خلیلی شورینی .
- 11- عباس قدس ، سخنرانی همایش علمی ، عملی و اسلامی بودن .
- 12- پال تورنس ، استعدادها و مهارتهای خلاقیت ، مترجم حسن قاسمزاده .
- 13- مرتضی کرمی ، احمد گودرزی . چاپ اول 1382 . تهران . مهرتهای مدیران اثر بخش . مؤسسه کار تامین اجتماعی .