

سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان خوزستان
مدیریت آموزش و پژوهش های توسعه و آینده نگری

درسنامه مدیریت مشارکتی

پژوهش و نگارش :

آقای محمد اردشیری

مقدمه :

مدیریت مشارکتی ارتباط دائم، متقابل و نزدیک بین مدیریت ارشد و کارکنان است. بر این اساس مدیریت مشارکتی به معنای مشارکت افراد مناسب، در زمان مطلوب و برای انجام کاری مفید و حصول نتیجه‌ای درخور است. مدیریت مشارکتی دو هدف عمده را دنبال می‌کند: نخست، ارج نهادن به ارزش‌های انسانی و به یاری طلبیدن افرادی که به نوعی با سازمان در ارتباط هستند. دوم، نیل به اهداف از پیش تعیین شده به کمک همین افراد. این هدف‌ها بر چند اصل استوارند:

۱- به کارکنان سازمان نگاه مکانیکی نمی‌شود، بلکه از نظر آنان، کارکنان، انسان‌هایی برخوردار از قدرت تفکر، هوش، استعداد و تجربه‌های گران‌قدر است که می‌تواند برای خود و سازمان مفید باشد.

۲- با مشارکت همه جانبه کارکنان می‌توان انتظار فرایند بهبود مستمر را در انجام امور سازمان داشت.

۳- مشارکت کارکنان به یاری مدیریت می‌آید. به این ترتیب، مدیریت از بسیاری کارهای جزئی آسوده می‌شود و در نتیجه به انجام کارهای اساسی می‌پردازد.

چنانچه اجرای مدیریت مشارکتی و نظام‌های تشکیل دهنده‌ی آن با موفقیت همراه باشد، از مزایا و پیامدهایی چون بهبود روابط انسانی بین مدیریت و کارکنان، تقویت انگیزش در کارکنان، بهبود نگرش کار در سازمان، بروز خلاقیت و نوآوری، تقلیل هزینه‌های تولید کالا و خدمات، افزایش احساس تعلق سازمانی در کارکنان و هم‌سو شدن هدف‌های آنان با اهداف سازمان و در نهایت افزایش رضایت مشتری و به دست آوردن سهم بیشتر در بازار خواهد انجامید.

کارکنانی که در تصمیم‌ها و حل مسائل سازمان مشارکت داده می‌شوند، باید دارای چهار ویژگی مشخص باشند: ۱- سلامت روانی و ادراکی: توانایی تشخیص و تمییز مسائل و قدرت تصمیم‌گیری

درست و منطقی در شرایط دشوار ۲- ابتکار: توانایی ارائه‌ی پیشنهاد جدید ۳- استقلال رأی و قدرت قضاوت: توانایی ارائه‌ی پیشنهادات متفاوت ۴- مسئولیت پذیری: افراد مشارکت‌جو نسبت به آرمان‌ها، اهداف و دستاوردهای سازمان احساس مسئولیت می‌کنند.

یک سازمان موفق باید بتواند زمینه‌ی لازم را برای حضور و مشارکت فعال همه‌ی کارکنان فراهم آورد. گسترش فرهنگ مدیریت مشارکتی به‌سان رویکردی نو و جامع به کل مجموعه‌ی اداری، بخشی از هدف‌های بلند مدت مدیریت است که نظام‌های اجرایی آن را با توجه به شرایط خاص سازمان طراحی و اجرا می‌کنند. و با جابه‌جایی فرد یا بروز اتفاقی خاص، متوقف نمی‌شود. ضمن این‌که باید زمینه‌های لازم اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و ساختاری را برای اجرای موفقیت‌آمیز این نظام فراهم کرد، تا اجرای آن با بحران مواجه نگردد. اکنون مدیریت منابع انسانی شیوه‌های نوین مدیریت را با محوریت انسان اجرا می‌کند. و به جای ساختارهای سنتی و خشک، ساختارهایی را توسعه می‌دهد که مشوق و توسعه‌دهنده‌ی نگرش‌های نوین، وظیفه‌ای و مشارکتی باشد. در واقع سازمان‌ها با به‌کارگیری منابع مختلفی از قبیل منابع مالی، مادی، اطلاعاتی و انسانی در جهت تحقق اهداف و مقاصد خود حرکت می‌کنند. از این میان نیروی انسانی مهم‌ترین منبعی است که همواره چرخ سازمان‌ها به دست آن می‌چرخد.

تعریف مدیریت مشارکتی:

تعریف مدیریت: به کارگیری علم و هنر در هماهنگی و هدایت منابع مالی یا انسانی و یا هر دو، در رسیدن به هدف با حداکثر کارایی

آلن بیرو: مشارکت کردن به معنای سهمی در چیزی یافتن و از آن سود بردن و یا در گروهی شرکت جستن و بنابراین با آن همکاری داشتن است.

مدیریت مشارکتی عبارت است از "به وجود آوردن فضا و نظامی توسط مدیریت ، که تمام کارکنان و مشتریان و پیمانکاران یک سازمان بتوانند در تصمیم سازی ،تصمیم گیری و حل مسایل و مشکلات در جهت بهبود مستمر فعالیت های سازمان از آن استفاده کنند".

مدیریت مشارکتی همانا تغییر تفکر "من" به تفکر "ما" و ترویج تصمیم گیری گروهی در سازمان می باشد. مدیریت مشارکتی مدلی از تصمیم گیری سازمان با چهار معرفه و ویژگی اصلی است، این چهار ویژگی عبارتند از: ایجاد همدلی و همسویی بین مدیریت و کارکنان، مداخله مشترک مدیریت و کارکنان در امور سازمان، شفاف سازی هدف و توسعه فرهنگ تصمیم گیری یا مسئولیت پذیری مشترک . تعاریف متعدد دیگری نیز، در ارتباط با مدیریت مشارکتی در مقابل مدیریت خودکامه و مدیریت سنتی قرار دارد که در این شکل از مدیریت به همه افراد سازمان، فرصت بروز خلاقیت ها، ایده ها و نواندیشی ها داده می شود و همین باعث رشد و پویایی سازمان خواهد شد.

پیش نیازهای اجرای مدیریت مشارکتی :

۱- استفاده مستمر از کارکنان در فرآیند تصمیم گیری

۲- تبدیل نیروی کار به سرمایه انسانی از طریق آموزش مداوم

۳- تعریف حدود و اختیارات کارکنان در تصمیم گیری

۴- ایجاد انگیزه فردی و سازمانی برای کارکنان

۵- آرایه اثر تصمیم کارکنان در بهره وری سازمان

۶- استفاده از شیوه مدیریت پایین به بالا

۷- استفاده از مدیران و کارکنان مشارکت جو

مزایای نظام مدیریت بر مبنای مشارکت مدیریت مشارکتی پدیده ای است ذهنی و فرهنگی که با قالب های ذهنی شکل گرفته از قبل و سنتی معارضه می کند و موجب می شود حاشیه نشینان و نظاره گر ها به درون کارهای گروهی کشیده شوند و نسبت به سازمان احساس تعهد کنند. مدیریت مشارکت مزایای دارد. از جمله: افزایش میزان بهره وری؛ تقویت روح ابتکار و حس مسئولیت در کارکنان؛ افزایش همکاری بین کارکنان سازمان؛ با انگیزه نمودن کارکنان سازمان؛ امکان استفاده از تجارب عملی و نظرات و اندیشه های کارکنان؛ ایجاد کانال های ارتباطی مؤثر در سازمان و توزیع مناسب تر اطلاعات و در نتیجه تقلیل میزان سوء ظن ها؛ تقلیل تنش ها، شکایات و دعاوی مربوط به کار و کمک به ایجاد صلح و آرامش در محیط کار؛ ایجاد زمینه افزایش تحرک و کارایی در مدیران و ایجاد انضباط در محیط کار؛ ایجاد زمینه مناسب برای پذیرش تغییر و تحول در کمیت و کیفیت کار؛ افزایش قدرت عملی مسؤول اجرایی سازمان و اجرای تصمیمات؛ جلوگیری از خود بینی، خودکامگی و ایجاد جو کنترل اعضاء بر یکدیگر؛ افزایش توان کارکنان برای مردم سالاری و خودفرمانی؛ کاهش ضروری سرپرستی و نظارت بر امور مادی کارکنان. پیشرفت و تداوم سازمان ها به میزان توانمندی و مشارکت آنان در فرآیند اداره سازمان ها وابسته است.

نظریه دوره نوین درباره سبک مدیریت مشارکتی

نظریه نظام که آن را تئوری نوین نیز می‌نامند برای برطرف کردن نارسایی‌ها و یک‌سوگرها و ریزینی مکتب کلاسیک و نئوکلاسیک پدید آمد. در این تئوری سازمان به عنوان نظامی اجتماعی دانسته شد که حالت پویا دارد و پیوسته در حال تغییر و تحول و تعامل با محیط است (جاسبی، ۶۸:؟). همین عملکرد پویا ادامه حیات و بقای نظام را تضمین می‌کند. از دانشمندانی که توانسته‌اند بین نظریه نئوکلاسیک و نوین پلی بزنند، می‌توان از داگلاس مک‌گریگور^۱، گریس آر جریس و نیسیس لیکرت یاد کرد.

Commented [p۱]: شماره صفحه منبع؟

Commented [F۲]: برابر نام به انگلیسی در پانوشت بیاید

Commented [p۲]: در صفحات پیشین گریس آر گریس نوشته شده است.

نظریه X و Y مک‌گریگور

مک‌گریگور در سال ۱۹۵۷م. از رفتار مدیران و ارتباط آن با چگونگی ادراک و دید آنها نسبت به اشخاص سخن گفته است (امیر کبیری، ۱۳۷۴: ۹۲). به نظر وی، اگر افراد از کار خود راضی باشند و به خواسته‌های خود برسند و به آنها مسئولیت‌هایی واگذار شود، سازمان به گونه‌ای مؤثر به هدف‌های خود خواهد رسید و اگر افراد استقلال بیشتری در کار پیدا کنند، در تصمیم‌گیری نقشی بزرگ‌تر خواهند داشت و با مدیریت روابط بهتری برقرار خواهند کرد. در تئوری Y مک‌گریگور، انسان به کار علاقه‌مند است. به باور این نظریه‌پرداز، می‌باید هر فرد در کار خود مسئولیت‌پذیر باشد و در تحقق هدف‌های سازمان از طریق مدیریت مشارکت‌جویانه خود را متعهد احساس نماید (بنی‌هاشمی، ۱۳۷۷: ۲۷)

Commented [p۴]:

نظریه A و B گریس آرچریس»

در صفحات پیشین گریس آرچریس آمده است. Commented [p0]: کدام تلفظ درست است؟

بنا بر تحقیقات گریس آرچریس در آمریکا، بین نیازمندی‌های فرد در کامیابی او و خواسته‌های سلسله‌مراتب اداری ناسازی چشمگیری وجود دارد که در واقع کانون بحرانی سازمان به شمار می‌رود و آثار ناشی از این ناسازی به نظر وی به بروز پیامدهایی مانند بی‌علاقگی نسبت به کار یا بی‌اعتنایی و مداخله نکردن مثبت و سازنده در سطوح پایین‌تر، اعتماد نداشتن و نداشتن ابتکار و ناتوانی در پذیرش نظرهای تازه می‌انجامد (تهرانی، ۱۳۷۰: ۱۲۶). او همانند مک گریگور به این موضوع اهمیت می‌دهد که باید به موارد زیر توجه داشت:

- الف) به زیردستان استقلال بیشتری داده شود؛
- ب) آنان در تصمیم‌گیری مشارکت بیشتری داشته باشند؛
- ج) فرهنگ غیر رسمی سازمان تقویت شود؛
- د) وظیفه رهبر ایجاد جو گرم، سازگار یا متجانس است؛
- هـ) ایجاد هم‌سازی بین مقاصد فرد و سازمان.

نظام‌های مدیریت رنسیس لیکرت:

در دو بند پیشتر، رنسیس آمده است؟ Commented [p1]:

یکی از نظریه‌های مهم رفتاری ارائه شده در مدیریت، سبک‌های مدیریتی لیکرت است. براساس این نظریه چهار سبک یا سیستم مدیریتی وجود دارد:

سبک نخست) مدیریت آمرانه: در این سبک، مدیریت ارشد تمامی تصمیمات را می‌گیرد. انگیزش با تهدید و ارباب‌الزام همراه است. ارتباطات از بالا به پایین و یک‌طرفه است. بازنگری، کنترل و نظارت متمرکز و بر عهده مدیر ارشد است. اعتماد و اطمینان مدیر به زیردست نزدیک به صفر است.

ارباب‌الزام یا ارباب‌الزام؟ Commented [pV]:

Commented [pA]:

سبک دوم) مدیریت پدرانه: در این سبک، مدیر ارشد بیشترین تصمیمات را می‌گیرد. انگیزش براساس انگیزه‌های درونی و اقتصادی (تنبیه و پاداش) است. در بیشتر موارد، ارتباطات از بالا به پایین و یک‌طرفه است. اساس بازنگری، کنترل و نظارت بر عهده مدیر ارشد است. اعتماد و اطمینان به زیردست به صورت ارباب و رعیتی است.

سبک سوم) مدیریت مشاوره‌ای: در سبک مدیریت مشاوره‌ای برخی تصمیمات به افراد در سطوح پایین‌تر واگذار می‌شود. به گزارش عصر بانک دات آی آر asrbank.ir انگیزش بر اساس

نشانی منبع است؟ Commented [p9]: در صورتی که منبع اینترنتی است باید نشانی به لاتین و با قید روز برداشت مطلب در انتهای نقل قول بیاید.

انگیزه‌های درونی، اقتصادی و تمایلات فردی برای کسب تجربه‌های جدید است (تنبیه و پاداش بالقوه). ارتباطات از بالا به پایین و برعکس (دو طرفه) است. اساس بازنگری و کنترل و نظارت بر عهده مدیر ارشد است؛ اما نظرات افراد سطوح پایین تر را نیز جویا می‌شوند. میزان اعتماد و اطمینان به زیردست از طرف مدیر به نسبت خوب است.

سبک چهارم) مدیریت مشارکتی: در سبک مدیریت مشارکتی، تصمیم‌گیری در سراسر سازمان جاری است. انگیزش بر اساس پاداش‌های اقتصادی؛ ولی با مشارکت گروه ایجاد می‌شود (تنبیه و تشویق مورد توافق طرفین). ارتباطات در تمام جوانب عمودی و افقی وجود دارد. وظیفه بازنگری و کنترل بین سرپرستان و کارکنان توزیع می‌شود.

ویژگی‌های نظام مدیریت مشارکتی

۱. مدیریت مشارکتی از ویژگی‌های عصر فراصنعتی است.
۲. در فرآیند مدیریت مشارکتی، تمام نظام به عنوان گیرنده، آزادانه اطلاعات را می‌گیرد و حتی جریان تبدیل نظری اطلاعات و آگاهی را در بخش‌هایی از خود انجام می‌دهد و ضمن تبادل نظر در درون سیستم، اطلاعات را به هسته مدیریتی آن می‌رساند.
۳. هسته مدیریتی به دلیل ارتباط متقابل و دو سویه اطلاعات، اطلاعات پردازش نشده، اطلاعات پردازش شده و به آگاهی تبدیل شده را به آگاهی‌های نهایی تبدیل می‌کند و دوباره به نظام بر می‌گرداند.
۴. در نظام مدیریت مشارکتی، تصمیم‌گیری از راه روند دریافت پیشنهادها و انتخاب از سوی مدیر انجام می‌گیرد و کارکنان می‌توانند هم به صورت فردی و هم به صورت گروهی پیشنهادها را خود را بیان کنند.
۵. کارکنان آزاد هستند برای بهبود کارها و پیشرفت هدف‌های سازمان هر گونه پیشنهادی را به هر شکلی که مناسب می‌دانند ارائه دهند (بختیاری، ۱۳۷۸: ۳۵)

این نظریه را نخستین بار حق نیا (۱۳۸۷ خورشیدی) برای بهبود وضعیت مدیریت مدارس طراحی کرد. در این نظریه، مدیران با بهره‌گیری از تجارب پیشین، شناخت خود را از جهان پیرامونش قادر می‌سازد تا مشارکت بین افراد را توسعه و بهبود سازد. مهم‌ترین هدف مدیریت مبتنی بر ساختن گرایی در مدیریت‌های آموزشی، حمایت از افراد و کارکنان و معلمان است تا آنها را متفکرانی خلاق و حل‌کننده مسائل محیط آموزشی تبدیل کند. مدیر باید اهل فکر باشد و قدرت شناخت و بهره‌گیری از آموخته‌های خود را داشته باشد. پشته‌ای این نظریه، تجربه‌های مختلف و تعاملات اجتماعی است. این روش در سراسر فرآیند مدیریتی به مهارت حل مسئله، تفکر انتقادی، تجزیه و تحلیل و آفرینش به صورت مشارکتی وابسته است. کنترل و نظارت به اعضای سازمان آموزشی سپرده می‌شود؛ در واقع شکلی از اکتشاف هدایت شده وجود دارد تا اعضا با راهنمایی رهبر یا مدیر، فرصت کشف فعال، کاوشگری، بحث و گفت‌وگو، ارزیابی دیدگاه‌ها و استدلال و تبادل عقیده را پیدا کنند. در روش ساختن گرایی، تفکر خلاقانه و مشارکتی و جمعی تشویق و حمایت می‌شود. محیط ساختن‌گرا بیشتر حال و هوای کارگاه آموزشی دارد و فرد از دیگر اعضا می‌آموزد و به گروه یاد می‌دهد و هم‌یاری و همکاری را به عنوان اصلی بی‌چون و چرا در یادگیری می‌پذیرد. در پایان اعضا انتظارات پدید آمده را بررسی و ارزیابی می‌کنند.

جمله مفهوم نیست. [p۱۰] Commented

جایگاه، فواید و اهمیت رایزنی در اسلام

در فرهنگ اسلام رایزنی و مشاوره برای جلوگیری از استبداد و خودمحوری و نیز آگاهی از افکار و اندیشه‌های دیگران و در نهایت کسب اندیشه‌های بهتر و راهگشاتر و به کارگیری عملی آنهاست. بر همین اساس، هر قدر مسئله مورد مشورت اهمیت خاصی داشته باشد، رایزنی درباره آن حساس‌تر و ظریف‌تر خواهد بود. اهمیت مسئله مشورت در اسلام به اندازه‌ای است که قرآن مجید خطاب به پیامبر (ص) می‌فرماید: «وشاورهم فی الامر» یعنی با مردم مشورت کن. پیامبر اسلام هم می‌فرماید: «هیچ کس با مشورت، بدبخت نشده و هیچ کس با استبداد رأی، به خوش‌بختی نرسید (میزان الحکمه، باب شور، ۱۰۴). امام علی (ع) نیز در این باره در نهج‌البلاغه خطاب به مالک اشتر می‌فرماید: «با آگاهان و دانشمندان مذاکره کن و با افراد حکیم گفت‌وگو نما و در این گفت‌وگوها درباره مصالح بلاد و حفظ برنامه‌ها و کارهای صحیح گذشته، بحث کن تا از فکر آنها بهره‌گیری و اندیشه آنان را به خدمت نظام درآوری» (نهج‌البلاغه، فیض‌السلام: نامه ۵۳). مشورت‌خواهی و به کارگیری عملی (استشاره) از دو جهت ضروری به نظر می‌رسد:

۱. گستردگی و انشعاب روزافزون مسائل سیاسی، فرهنگی، اخلاقی، هنری، اقتصادی و صنعتی و... در ابعاد مختلف زندگی و پیچیدگی و تجربی و تخصصی بودن بسیاری از مسائل، فهم و درک اصولی مسائل را مشکل و مشکل‌تر کرده است، به گونه‌ای که در بسیاری از موارد فهم همه آنها برای انسانی هر چند نیرومند محال خواهد بود و در نتیجه راهی جز رایزنی و مشاوره با متخصصان باقی نخواهد ماند.

۲. هر فردی از افراد انسانی هر قدر جسمی نیرومندتر و اندیشه‌ای قوی‌تر و هوشی سرشارتر از دیگران داشته باشد، اگر با دیگران مشورت کند و از اندیشه‌های آنان نیز بهره‌مند شود، در جمع‌بندی و نتیجه‌گیری مسائل راهی اصولی‌تر و نتیجه‌ای مطلوب‌تر به دست خواهد آورد.

حضرت علی (ع) در ضرورت و لزوم مشاوره می‌فرماید: «من استبدَّ برأیه هلك و من شاورَ الرجال شاركها فی عقولها»؛ یعنی استبداد در رأی و تحمیل عقیده انسان را به هلاکت می‌رساند؛ ولی مشورت با مردم شریک بودن در عقل و بهره‌گرفتن از افکار آنهاست (لنکرانی، ۱۳۷۷: ۱۲۰).

اصل شورا و مشورت در امور در اسلام

از اصولی که یک مدیر برای سازمان دادن امور به منظور تصمیم‌گیری انجام می‌دهد، رایزنی است. شور به معنای استخراج و کشف بهترین رأی و شورا یعنی کاری که انسان در آن مشورت می‌کند. انسان در فلسفه توحیدی، انسانی اجتماعی است و برای انجام امور و حرکت تکاملی خود و جامعه نیاز به هم‌نوع و کمک گرفتن از آنان دارد. روشن است که انسان به تنهایی قادر به انجام همه امور مربوط به خود و عالم به تمام امور نیست و باید از فکر و دانش دیگران نیز بهره ببرد. از این رو، در قرآن کریم و احادیث، مسلمانان به مشورت کردن فرا خوانده شده‌اند و برای یافتن بهترین راه حل‌ها باید مشکلاتشان را به شور و مشورت بگذارند و آنها را حل کنند. با نشست‌های جمعی و مشورت در امور است که انسان نسبت به آنچه اطلاعات و تخصص ندارد، آگاهی می‌یابد و کیفیت تصمیم‌ها را افزایش می‌دهد. در این حال، انسان با شرکت در نشست‌های جمعی و یا مشورت با افراد است که به اطلاعات خود افزوده و دانش و آگاهی خویش را بالا می‌برد که ممکن است این امر منجر به نگرشی نوین در اندیشه او گردد (نصیری، ۱۳۸۸: ۶۸). خداوند در آیه ۱۵۹ سوره آل عمران می‌فرماید: «مرحمت خدا، تو را با خلق مهربان و خوش خوی گردانید و اگر تندخو و سخت‌دل بودی، مردم از گرد تو متفرق می‌شدند. پس چنین است به نادانی درباره تو بد کنند، از آنان درگذر و از خدای تعالی (برای) آنها طلب آموزش کن و برای دلجویی از آنها در کار جنگ مشورت نما لیکن آنچه خود تصمیم گرفتی با توکل بر خدای تعالی انجام بده؛ زیرا خدای تعالی متوکلان را دوست دارد». همچنین در آیه ۷ سوره انبیاء آمده است: «شما اگر خود نمی‌دانید از اهل ذکر و دانشمندان سؤال کنید». در آیه ۳۷ سوره شوری به چهار امر توجه شده است:

۱. اطاعت از امر خدای تعالی

۲. برپا داشتن نماز

۳. فرمان به شور و مشورت

۴. انفاق

شاید این آیه بیانگر اهمیت شورا است که خداوند متعال آن را در ردیف اطاعت از خود، نماز و انفاق در راه خداوند قرار داده است (نصیری، ۱۳۸۸: ۹-۶۸). پیامبر اکرم (ص) هم برای احترام به نظرات دیگران و ایجاد انگیزه، با آنها مشورت می‌کردند. همچنین امام علی (ع) نیز در امور هم با اهل فن و تخصص و فرمانروایان آگاه مشورت می‌کردند، هم به این امر سفارش زیاد داشتند چنانچه در نهج‌البلاغه در اهمیت مشورت کردن فرموده است:

«لَا مُظَاهَرَةَ أَوْثَقُ مِنَ الْمُشَاوَرَةِ»؛ یعنی هیچ پشتیبانی مطمئن‌تر از مشورت نیست (عزیزی، ۱۳۸۶: ۶۷۷).

«لَا ظَهِيرَ الْمُشَاوَرَةِ»؛ یعنی هیچ پشتیبانی چون مشاوره نیست (حکمت ۱۷۳).

ارجاع اصلاح شود: [p۱۱] Commented

«الْإِشْتَارَةُ عَيْنُ الْهِدَايَةِ، وَ قَدْ خَاطَرَ مَنْ اسْتَعْنَى بِرَايَةٍ»؛ یعنی مشورت عین به مقصود راه یافتن است و هر که خودسرانه کار کند، دچار خطر شود (عزیزی، ۱۳۸۶: ۶۷۹).

همچنین می‌فرمایند: «مشورت باعث راحتی پوست و رنج دیگران» و «پشیمان نشود آنکه مشورت کند». روشن است که انسان با مشورت کردن از افکار افرادی که در امور مربوط دارای تجربه هستند، استفاده می‌کند و از گنجینه فکر و عقل آنها بهره می‌برد، چرا که آن حضرت می‌فرماید: «کسی که با مردم مشورت کند در واقع با عقل‌های آنها شریک شده است».

مدیران باید توجه داشته باشند که هنگام تصدی منصب یا مقام خودرأی نباشند و اصل مشارکت فکری و عملی مردم و افراد سازمان را جزء اساسی و مهمی برای دستیابی به پیشرفت جامعه اسلامی و در نظر بگیرند؛ زیرا در صورت خودرأی بودن و بی‌توجهی به دیگران باعث هلاکت خود خواهند شد (نصیری، ۱۳۸۸: ۶۹). امام علی (ع) می‌فرماید که بهترین راه حل‌ها و درست‌ترین شیوه‌ها با استفاده از آرای گوناگون به دست می‌آید و اساس آنها مشورت درست است: «در امور آنان (کارمندان) بیندیش و پس از آزمایش به کارشان بگمار و با میل شخصی و بدون مشورت با دیگران آنان را به کارهای گوناگون و مدار؛ زیرا نوعی ستمگری و خیانت است. کارگزاران را از میان مردمی باتجربه و باحیا، از خاندانی باحیا که در مسلمانی سابقه درخشانی دارند برگزین؛ چرا که اخلاق آنان گرامی‌تر و آبرویشان محفوظ‌تر است (خنیفر، ۱۳۸۱: ۶۱ و ۶۲).

مدیریت مشارکتی از دیدگاه قرآن و اسلام

از آنجا که انسان موجودی است برگزیده از طرف خداوند و خلیفه و جانشین او بر روی زمین، نیمه‌ملکوتی و نیمه‌مادی، دارای فطرتی خداآشنا، مستقل، امانت‌دار خدا و مسئول خویشتن و جهان، مسلط بر طبیعت و زمین و آسمان، ملهم به خیر و شر و وجودش از ضعف و ناتوانی آغاز شده است و به سوی قوت و کمال سیر می‌کند، جز در درگاه الهی آرامش نخواهد یافت. انسان ظرفیت علمی و عملی نامحدودی دارد و از شرافت و کرامت ذاتی برخوردار است و حق بهره‌گیری از نعمت‌های خدا به صورت مشروع به او داده شده است؛ از این رو، در برابر خدای خود وظایفی دارد. در این دیدگاه ابعاد ارزشی فراوانی برای انسان منظور شده است. برخی از این ارزش‌ها و ویژگی‌ها عبارت است از: خلیفه و جانشینی خدا بر روی زمین (بقره: ۳۰)، ظرفیت علمی بسیار بالایی که برای یک مخلوق تصور است (بقره: ۳۳-۳۱) داشتن شخصیت مستقل و آزاد، امانت‌دار خداوند به داشتن مسئولیت و رسالت، از او خواسته شده است با کار و ابتکار خود زمین را آباد سازد و با انتخاب خود یکی از دو راه سعادت و شقاوت را برگزیند (احزاب: ۷۲)، از سوی دیگر موضوع مشورت و رایزنی در تصمیم‌گیری‌ها در اسلام به‌طور مکرر مورد تأکید قرار گرفته و ارزش آن بیان شده است. «شور» که در لغت به معنای «استخراج رأی از طریق مراجعه عده‌ای به عده دیگر» است، به عنوان یکی از اوصاف مؤمنین ذکر شده است و در آیه ۳۸ سوره شورا در قرآن کریم از جمله اموری است که پیامبر اکرم (ص) با آن همه علم و معرفت به آن امر شده و این بیان اهمیت مسئله است. خداوند در قرآن کریم می‌فرماید: «ای پیامبر در امور با دیگران مشورت کن.» اسلام نه تنها استفاده از آرای دیگران را مهم می‌داند، بلکه ترک آن را ناپسند می‌شمرد. در احادیث نبوی آمده است که استبداد و خودمحوری آفت اندیشه و نظر است.

امام علی (ع) در رابطه با ضرورت مشورت می‌فرماید:

"مشورت کردن همان هدایت است، به تحقیق کسی که به رأی و اندیشه خود اکتفا کرده و احساس بی‌نیازی از مشورت با دیگران کند خود را در معرض خطر قرار داده است.

-کسی که مشورت کند، نابود نگردد.

-هیچ ثروت و بی‌نیازی چون عقل نیست و هیچ فقری چون جهل و هیچ میراثی چون ادب نیست و هیچ پشتیبانی چون مشورت.

-ای مردم) هرگز از سخن حق و انتقاد حق و از این که مشورت به عدل خودتان را به من بگوئید نسبت به من مضایقه نکنید."

با توجه به موارد اشاره شده می توان گفت که در اسلام مشورت و مشارکت در امور از جایگاه والایی برخوردار است.

دین مبین اسلام بر منزلت شورا تأکید فراوان نموده است. آیات و روایات بی شماری بر این موضوع دلالت دارد از جمله آیه شریفه ۳۸ از سوره مبارکه شورا آن جا که می فرماید: «و آنان که امر خدا را طاعت و اجابت کردند و نماز برپا داشتند و کارشان را با مشورت یکدیگر انجام دادند. از آنچه روزی شان کردیم به فقیران اتفاق کردند.» و آیه ۱۵۹ سوره آل عمران در سفارش پیامبر با اهل ایمان «بر آنان ببخشای و برایشان طلب آمرزش کن و در امور با ایشان مشورت نما و آنگاه که تصمیم گرفتی توکل بر خدا کن که خداوند توکل کنندگان را دوست دارد. پیامبر و ائمه معصومین نیز بر انجام امور با مشورت و شورا تأکید داشته اند. از جمله حضرت علی (ع) که در باب شورا فرامین بسیاری داشته و چنین فرموده اند. «من شاور الرجال شارکها فی عقولها» (کسی که با انسانهای دیگر مشورت می کند در عقلهای آنان شریک است) در جایی دیگر مشورت کردن را موجب دوری از استبداد دانسته و چنین بیان داشته اند: «انسان همین که خود را در سطح مشورت قرار داد از استبداد دور شده است». و بزرگان دین چنین توصیه می کنند: پیش از تصمیم گیری، مشورت کن و پیش از عمل بیندیش، امام علی (ع) هیچ قومی با یکدیگر مشورت نکردند مگر آن که به راه پیشرفت خود رهنمون شدند. امام حسین (ع) در مشورت نخستین کس مباحث که نظر می دهد و از اظهار نظر تا پخته بپرهیز. امام صادق (ع)

قرآن کریم شورا و مشورت را به عنوان نمودی از ایمان معرفی و تأکید می کند که مسلمانان امور خود را بر اساس مشورت متقابل انجام دهند. (سوره شورا - آیه ۳۸) همچنین به استناد قرآن، مدیران مسئول هستند که دیدگاه های زیردستان را در خصوص مسائلی که تعیین تکلیف منوط به تحقیق و تفحص باشد، اخذ و سپس به تصمیم گیری اقدام کنند. (سوره آل عمران - آیه ۵۹)

تکرار مطالب پیشین است. بهتر است به همان Commented [p۱۲]: مقدار که در بندهای پیش گفته است، پسندیده شود. این پاره ویرایش نشده است.

با توجه به مطالب پیش گفته می توان فلسفه مشارکت را از دیدگاه اسلام چنین برشمرد:

۱. فراهم آوردن موجبات رشد و پرورش انسان؛

۲. ایجاد مسئولیت و تعهد درونی در افراد؛

۳. به وجود آوردن محیط کاری مبتنی بر اعتماد متقابل بین مدیران و کارکنان؛

۴. حرمت گذاشتن به ارزش‌های والای انسانی و شخصیت دادن به افراد؛

۵. ایجاد وحدت و یک‌پارچگی و همدلی و صمیمیت در محیط‌های کاری.

فواید مشورت از دیدگاه نهج البلاغه

در فواید مشورت و رایزنی می‌توان ابتدا به این نامه از امام علی (ع) اشاره کرد تا هر بیشتر به اهمیت این موضوع پی برد. امام علی (ع) می‌فرماید: «اگر مردم به تو گمان سوء پیدا کردند و پنداشتند که تو بیت‌المال را حیف و میل می‌کنی یا در بعضی کارها ناتوان و یا این که عمداً رسیدگی نمی‌کنی و...، مشکل و موضوع را با آنها در میان بگذار و مشورت نما و با این کار ذهن و اندیشه آنان را نسبت به خودت هموار و سالم قرار بده که مردم را در جریان امر قرار دادن فوایدی دارد؛ از جمله این که بیشتر مواظب عملکرد خویش خواهی شد (آن گاه که می‌بینی باید مردم در چند و چون امور قرار بگیرند پس تلاش می‌کنی از کج‌روی و رفتارهای نادرست خودداری کنی) و همچنین این کار موجب می‌شود با زیرمجموعه خود و مردم، دوست و رفیق و صمیمی باشی که این رفاقت، قوی‌ترین ابزار برای حاکمان و مدیران است، و باز موجب خواهد شد که عذر و دلایل تو را در امور مورد تهمت بپذیرند و به تو گمان سوء نبرند» (صبحی صالح، ۱۳۸۷: ۵۳) به طور خلاصه می‌توان فایده‌های مشورت را در دیدگاه امام علی (ع) این‌گونه برشمرد:

۱. مشورت کردن باعث کاهش خطاها و لغزش‌ها می‌شود؛

۲. مشورت موجب شکوفایی استعدادها و تقویت توانایی اندیشه زیردستان می‌شود؛

۳. مشورت در کارها به خصوص با زیردستان اگر نتیجه‌اش منفی بود، سرزنش و ملامت

کمتری متوجه مدیر می‌شود؛ زیرا افراد خود را در این تصمیم‌گیری شریک می‌دانند؛

۴. مشورت منجر به دوستی و علاقه افراد نسبت به مدیر و پیشرفت سازمان می‌شود؛

۵. مشورت به عنوان مجموعه‌ای از خرده‌ها موجب می‌شود تا تصمیمات گرفته شده با تصمیمات انفرادی متفاوت و درجه مطلوبیت آن افزون‌تر باشد؛
۶. در جریان مشورت برای تصمیم‌گیری به منظور تعیین راه حل، به علت کثرت رایزنان مجموعه‌ای از راه حل‌ها وجود دارد که انتخاب راه حل صحیح‌تر را میسر می‌کند؛
۷. مشورت به عنوان عامل کاهش مقاومت مجریان نیز اثرگذار است؛
۸. مشورت موجب بروز شکوفایی افکار و ایده‌های تازه می‌شود؛
۹. مشورت عامل ایجاد کننده زمینه‌های وحدت در عمل است؛
۱۰. افرادی که مورد مشورت قرار می‌گیرند در حسن اجرای آن نیز احساس مسئولیت می‌کنند و بر آن نظارت خواهد داشت؛
۱۱. مشورت موجب بهتر شدن کیفیت و کمیت کارها می‌شود؛
۱۲. مشورت موجب می‌شود تا محاسن امور تقویت شود و کاستی‌ها کاهش یابد؛
۱۳. مشورت شفافیت و بیداری افکار و خرده‌ها را به دنبال دارد؛
۱۴. مشورت کردن باعث رفع تهمت‌های نابه‌جا از مدیر می‌شود؛
۱۵. مشورت باعث تقویت روح تواضع و همکاری و پرهیز از استبداد و تکیروی می‌شود (نصیری، ۱۳۸۸: ۶۹-۷۰).

فلسفه و مبانی نظری مدیریت مشارکتی

نیاز انسان به احترام و برابری و اظهار وجود

انسان‌ها به طور فطری خواهان برابری با یکدیگرند و تمایل دارند با آنها برخورد محترمانه و مشارکت‌جویانه شود. به‌ویژه انسان فرهیخته و متخصص روزگار ما خواستار این حق است که «نظر من را گوش کنید، من هم نظر دارم.» مشارکت کارکنان در مدیریت به این خواسته انسانی پاسخ مثبت می‌دهد.

حمایت و پشتیبانی انسان از نظرها و دستاوردهای خویش

انسان‌ها به طور فطری و طبیعی از چیزهایی که به آنها وابستگی دارد، حمایت و پشتیبانی می‌کند؛ مانند: فرزند، همسر، خانه، جایگاه، نظرات و محصول ساخته شده خود. اگر کارکنان و مشتریان یک سازمان در ارائه نظرات و تصمیم‌گیری‌ها و اجرای نظرات خود مشارکت داده شوند، این گونه نظرها از حمایت و پشتیبانی جدی و قوی‌تری در سازمان برخوردار خواهد بود.

امروزه، بسیاری از مسائلی که سازمان‌ها با آن روبه‌رو هستند، نتیجه مستقیم رقابت‌های بی‌ثمر در مورد وظایف متقاطع یا وظایفی است که مشخص نیست چه بخشی مسئولیت آن را به عهده دارد. برای کمک به افراد در پرداختن به این موضوعات روش‌های مختلفی ایجاد شده است و این روش‌ها همه به «کار موثر گروه» وابسته است؛ زیرا در چنین شرایطی، این فقط راه حل نیست که حائز اهمیت است؛ بلکه «میزان درک و احساس تعهد» کسانی که در فرآیند مورد نظر دخالت دارند و در واقع به آن عمل می‌کنند نیز از اهمیت به‌سزایی برخوردار است.

کمال‌جویی مستمر انسان (بهبود مستمر)

ایجاد بهبود مستمر در استانداردهای کاری سازمان‌ها همیشه اهمیت داشته است و امروزه، با توجه به نیاز به افزایش مستمر بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها و رضایت بیشتر مشتریان و ارباب رجوع و افزایش قدرت رقابت از اهمیت بیشتری برخوردار است. اصل بهبود مستمر می‌گوید نباید هیچ روزی را بدون انجام بهبود فعالیت‌ها سپری کرد. بهبود مستمر تعبیری از این فرمایش امام صادق (ع) است که می‌فرماید: «کسی که دو روزش مساوی باشد، ضرر کرده است.»

اگر بخواهیم دو روزمان در زندگی مساوی نباشد باید هر روز از روش‌های بهتر، با بهره‌وری بیشتر، ضایعات کمتر، علم بیشتر، قدرت و تکنولوژی بالاتر و... استفاده کنیم. یکی از روش‌های مناسب ایجاد بهبود مستمر استفاده از نظرها و پیشنهادهای کارکنان و مشتریان و پیمانکاران است که می‌تواند هر روز ده‌ها و بلکه صدها و هزاران روش کاری سازمان را بهبود بخشد. این همان چیزی است که مشارکت فکری با مدیریت خوانده می‌شود.

توسعه نیروی انسانی در فرآیند مشارکت

مشارکت دادن کارکنان سازمان در اظهار نظر، تصمیم‌گیری و اجرای نظر آنها فضایی را در سازمان پدید می‌آورد که موجب توسعه نیروی انسانی می‌گردد. امروزه، سازمان‌ها برای ایجاد هر گونه توسعه اعم از فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی نخست به توسعه نیروی انسانی نیازمندند.

در سازمان‌هایی که کارکنان و مشتریان در سال‌هازاران پیشنهاد ارائه می‌کنند و این پیشنهادهای بررسی می‌شود و درصدی از آنها نیز اجرا می‌شود، توسعه خودجوش کارکنان چشمگیر خواهد بود؛ زیرا برای انجام این فعالیت‌ها نیاز به مطالعه، ریزنی با کارشناسان، بررسی فرآیند دستگاه‌ها و... است و همین امر موجب افزایش مستمر اطلاعات و کیفیت نیروی انسانی می‌شود و پایه‌های توسعه سازمان را محکم می‌کند. نظام پیشنهادهای یکی از ابزارهای کارآمد در پرورش مغزهاست. در آینده مزیت رقابتی پایدار بیشتر بر فناوری‌های نوین فرآیند تولید متکی خواهد بود تا بر تکنولوژی تولید محصولات؛ به عبارت دیگر، صنایع نوین آینده بر «قدرت مغزی» انسان تکیه خواهند داشت.

مشورت که مشارکت در عقول دیگران است

مدیران به دلیل محدودیت وقت و تخصص، از بسیاری از فعالیت‌ها و مسائل تخصصی کوچک و بزرگ سازمان آگاه نیستند. از این رو، در تصمیم‌گیری‌های صحیح و مناسب آگاهی از نظرات کارشناسان و کارکنان و مشتریان‌شان اهمیت بسیار زیادی دارد. یکی از روش‌های تصمیم‌گیری صحیح مشورت کردن با صاحب‌نظران است.

خالق انسانها آخرین فرستاده اش حضرت محمد (ص) را فرمان می دهد که با مردم مشورت نماید (و شاور هم فی الامر - قرآن کریم) حضرت علی (ع) می فرمایند:

"کسی که استبداد رای داشته باشد هلاک خواهد شد و کسی که با مردم مشورت نماید در عقل های آنها شریک شده است".

مشارکت فکری کارکنان و مشتریان از بهترین روش‌های مشورت همگانی با مدیر است که با اجرای «نظام پیشنهادها» در همه سازمان‌های تولیدی و خدماتی اجراشدنی است. نظام پیشنهادها^۲ یکی از شیوه‌های مدیریت مشارکتی است که بعد از جنگ جهانی دوم در دنیا متداول شده است و ده‌ها کشور پیشرفته جهان در حال حاضر از آن بهره می‌جویند.

ماساکی ایما^۳ (۱۹۸۶م.) در کتاب «روش‌های بهبود مستمر» (کایزن)، نظام پیشنهادها را یکی از روش‌هایی معرفی می‌کند و بر این باور است که می‌توان با اجرای آن بهبود مستمر در سازمان را پدید آورد. او شرکت ماتسوشیتا را با شش میلیون پیشنهاد دریافتی، مقام اول را در سال ۱۹۸۵م. در بین شرکت‌های ژاپنی به دست آورده ذکر می‌کند. او همچنین آمار شگفتی از پیشنهادهای یک نفر در یک سال به دست داده است که نشانگر حدود ۱۶۸۲۱ مورد است.

هدایت به بهترین تصمیم با داشتن نظرات بیشتر

یکی از نیازهای مهم مدیر تشخیص بهترین نظر در تصمیم‌گیری‌هاست. «بهترین راه داشتن یک نظر خوب، داشتن نظرهای متعدد است.» در قرآن کریم نیز خداوند می‌فرماید: «فبشر عباد الذین

suggestion system^۴

پیشنهاد می‌شود این پاره که عین آن در [p۱۲] Commented بندهای پیشین آمده است، حذف شود. ویرایش نشده است.

برابر نام به انگلیسی در پانویست بیاید: [F۱۴] Commented

یستمعون القول فیتبعون احسنه» (پیامبر بشارت ده بندگان را که گفتارهای مختلف را می‌شنوند و از بهترین آنها پیروی می‌کنند).

یکی از ترفندهایی که در فعالیتهای هسته‌های بهبود کیفیت (Quality Circles) که با مشارکت کارکنان سازمان برای حل مسائل آن تشکیل می‌شود، توفان فکری است که هدف از آن دسترسی به بیشترین نظر و انتخاب بهترین گزینه از بین آنهاست.

امر به معروف و نهی از منکر

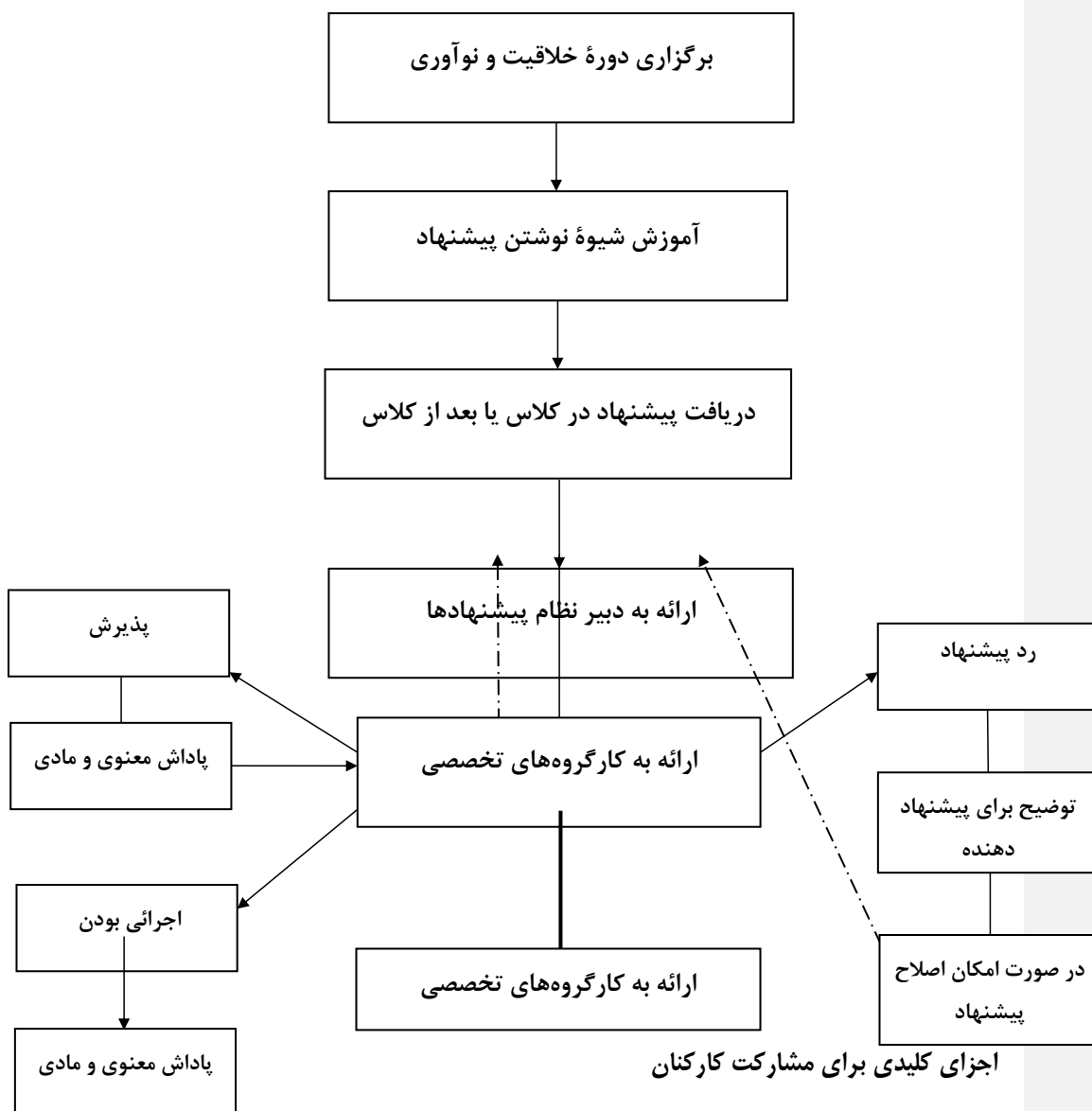
امر به معروف و نهی از منکر دو اصل از فروع دین اسلام است و عمل به آنها اصلاح جامعه و سازمان را در پی خواهد داشت. زمانی که همه کارکنان و مشتریان یک سازمان هر نارسایی و مشکلی (کیفیت نامناسب، بهره‌وری پایین و ضایعات وقت و مواد و...) را در سازمان ببینند و آن را به مدیریت سازمان یادآور شوند و پیشنهادهایی سازنده برای رفع آنها و همچنین روش‌هایی برای بهبود کیفیت فعالیت‌ها بیان کنند؛ در واقع، به امر به معروف و نهی از منکر عمل کرده‌اند و در نتیجه، سازمان از خطاها مصون می‌ماند و حرکت پیوسته خود را به سمت کمال ادامه می‌دهد. خداوند متعال در قرآن کریم می‌فرماید: «باید از شما گروهی پدید آید که دعوت کننده به خیر و خوبی‌ها باشند و به کارهای پسندیده فرمان دهند و از کارهای ناپسند باز دارند و اینان، آری تنها چنین کسانی به خوشبختی و رستگاری می‌رسند.» (آل عمران: ۱۰۴)

نشانی سوره و آیه یاد شود. Commented [p۱۵]:

بهبود روابط انسانی بین مدیریت و کارکنان سازمان

یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت هر سازمان، حاکمیت روابط انسانی مناسب بین مدیران و کارکنان آن سازمان است. در سازمان‌هایی که روابط انسانی خصمانه و ناعادلانه حاکم باشد کارکنان انگیزه همکاری خود را با مدیریت از دست می‌دهند و سازمان نمی‌تواند به هدف‌های پیش‌بینی شده دست یابد. مشارکت کارکنان انگیزه آنها را در حل مسائل سازمان افزایش می‌دهد و چون کارکنان فضایی برای اظهار نظر می‌یابند و مدیریت به این نظرها گوش می‌دهد ارتباط بین مدیریت و کارکنان بهبود پیدا می‌کند و عقده‌های روانی که موجب نارضایتی می‌شود، کاهش می‌یابد یا از بین می‌رود.

مدل مفهومی ارائه پیشنهاد در ادارات و سازمان‌ها



آموزش مستمر: این آموزش‌ها با هدف افزایش بلوغ روانی و مهارتی افراد صورت می‌پذیرد و سازمان‌ها می‌توانند مشارکت کارکنان را با آموزش و توسعه برنامه‌هایی برای بهبود مهارت‌ها و دانش کارکنان آسان کنند.

قدرت: از موارد ضروری دیگر برای اجرای درست مشارکت کارکنان، قدرت بخشیدن به معنای مجهز کردن آنان با اختیارات لازم برای تصمیم‌گیری است؛ چنان اختیاراتی که بتوانند تصمیمات مرتبط با کار مشتمل بر مسائلی مانند روش‌های کار، تعیین وظیفه، نتایج عملکرد، خدمات مشتری و انتخاب کارمند را در برگیرد.

اطلاعات: دسترسی به داده‌های مناسب برای گرفتن تصمیمات مؤثر حیاتی است؛ بنابراین می‌توان از طریق تهیه جریان اطلاعاتی لازم و آزادانه، مشارکت کارکنان را گسترش داد.

پاداش: چهارمین بخش کلیدی برای مشارکت کارکنان پاداش است. پاداش‌ها اثر زیادی بر درگیر کردن کارمندان در سازمان دارند. فرصت‌های احترام‌انگیز ناشی از مشارکت می‌تواند برای کارکنان پاداش‌های درونی به بار آورد و شخص احساس شایستگی و فضیلت کند. همچنین پاداش‌های بیرونی مانند پرداخت و ترفیع، زمانی که به طور مستقیم با پیامدهای عملیاتی حاصل از مشارکت در تصمیم‌گیری مرتبط باشند، هم‌یاری را تقویت می‌کند.

باید توجه داشت که برای به کارگیری این نکته‌ها در سازمان‌های ایرانی به بستر و زمینه‌ای مناسب نیاز است و به نظر می‌رسد در این زمینه، بسترسازی فرهنگی در اولویت باشد. فرهنگ جامعه ما دارای سه ویژگی قهرمان‌سالاری، فرمان‌سالاری و سنت‌سالاری است و از درون قهرمان‌سالاری همیشه استبداد پیدا می‌شود. تصویر اقتصادی چنین فرهنگی، تصویر فرهنگی سوسیالیسم اروپایی نیست. سوسیالیسم اروپایی به جای فرمان‌سالاری، سنت‌سالاری و قهرمان‌سالاری دارای انسان‌سالاری، علم‌سالاری و فن‌سالاری است. از همین رو، برای نمونه در کشور سوئد، قهرمانان عجیب و غریب دیده نمی‌شوند و شاید برای ما خیلی شگفت‌آور باشد که پادشاه سوئد در کنار مردم دوچرخه‌سواری می‌کند؛ زیرا ما عادت نداریم که پادشاه را به غیر از یک قهرمان ببینیم. با توجه به اینکه فرهنگ سازمانی مجزای از فرهنگ جامعه نیست، اگر رابطه‌سالاری، رویه‌سالاری و مدیرسالاری در سازمان‌ها به جای ضابطه‌سالاری، توسعه و

بهبود سالاری و شایسته سالاری حاکم باشد، در نتیجه بستر مناسبی برای شکل‌گیری مشارکت فراهم نخواهد شد. مقایسه کلی فرهنگ ایران و اروپا را در جدول زیر می‌بینید:

جدول: مقایسه کلی فرهنگ جامعه و سازمان ایران و اروپا				
فرهنگ اروپا		فرهنگ ایران		*
سازمان	جامعه	سازمان	جامعه	ردیف
شایسته سالاری	انسان سالاری	مدیر سالاری	قهرمان سالاری	۱
منطق و ضابطه سالاری	علم سالاری	رابطه سالاری	فرمان سالاری	۲
بهبود و توسعه سالاری	فن سالاری	رویه سالاری	سنت سالاری	۳
-	واقع بین	-	ایده آلیست	۴

باید افزود که مشارکت کارکنان در فعالیت‌های سازمان امری ضروری است و مدیریت مشارکتی می‌تواند از ابعاد شش‌گانه‌ای برای تحقق اهداف سازمان یاری بگیرد.

ارزش‌های بنیادی مشارکت و نتایج آن

مفهوم فرآیند مشارکت را می‌توان به صورت «فرآیند نیرومندسازی» نیز بیان کرد. در این مفهوم مشارکت بر سه ارزش بنیادی تأکید دارد:

سهیم کردن مردم در قدرت و اختیار.

شرکت دادن مردم در نظارت بر سرنوشت خویش.

گشودن فرصت‌های پیشرفت بر روی مردم «طبقات زیرین جامعه» و با توجه به این ارزش‌ها، مشارکت می‌کوشد تا شنیدن صدای دیگران را آسان سازد؛ احساس مالکیت را فراهم کند؛ حاشیه‌نشینی را از میان بر دارد؛ ناتوانان را نیرومند کند و فرهنگ سکوت را در هم بشکند (والایی شریف، ۱۳۸۴: ۱۵).

نیروهایی که بر مشارکت اثر می‌گذارند

مشارکت	
نیروهایی که بر مشارکت اثر می‌گذارند	
ردیف	نیروهای اثرگذار بر مشارکت
۱	فشارها برای بهتر کردن بهره‌وری
۲	به کار گرفتن نیروی کار
۳	آرزوهای کارکنان برای کار بامعنی
۴	آرزوها و توقعات کارکنان
۵	استدلال‌های اخلاقی
۶	نتیجه‌های پژوهشی
نمودار: نیروهای اثرگذار بر مشارکت	
منبع: (طوسی، ۱۳۸۲: ۳۸)	

درجه مشارکت

درجه مشارکت از دیدگاه بلاسکو^۴ و التو^۵ (۱۹۶۹م.) عبارت است از میزان نفوذ و کنترلی که کارکنان در تصمیم‌گیری سازمان اعمال می‌کنند. با توجه به این تعریف مشکل است که به طور قاطع گفته شود در سازمانی تصمیم‌گیری مشارکتی به شکل مطلق و کامل آن وجود دارد یا نه؛ بلکه می‌توان میزان مشارکت را ارزیابی کرد و نشان داد. طیف مشارکت از صفر شروع و با گذشتن از درجه‌های مختلف مشاوره به مشارکت کامل می‌رسد. مشارکت ممکن است از ارائه صرف یک

برابر نامها به انگلیسی در پانویست: [F1۱۶] Commented
بیاید

عقیده در جایی غیر از قانون تصمیم‌گیری شروع و به عضویت در یک گروه کاری که دارای اختیار تصمیم‌گیری در مسئله خاصی است، برسد. برای روشن کردن درجه‌های مشارکت کارکنان لازم است کوشش‌های نظریه‌پردازان سازمانی را به شرح زیر بررسی کنیم:

کیت دیویس^{۷۶} (۱۹۵۷م.) از نظریه‌پردازان مدیریت می‌گوید مشارکت درجه‌های دارد که از صفر تا بی‌نهایت در نوسان است. برابر نظر او سه درجه مشارکت عبارتند از:

الف) تفاهم متقابل: این درجه از مشارکت به افراد کمک می‌کند تا به شناخت نسبی از وظایف و گرایش‌های یکدیگر برسند.

ب) مشاوره‌ای: در این موقعیت فرد می‌تواند در مرحله تصمیم‌گیری پیشنهادهای سازنده‌ای بدهد؛ اما قدرت اجرایی برای اعمال آنها ندارد.

ج) قدرت تصمیم‌گیری: در این مرحله گروه دارای اختیار تصمیم‌گیری است.

«گیلز» (۱۹۸۳م.) درجه‌های مشارکت را به صورت زیر طبقه‌بندی کرده است:

الف) سهیم شدن در اطلاعات: اطلاعات از طریق مجراهای ارتباطی در اختیار کارکنان قرار می‌گیرد.

ب) مشورت: اطلاعات دوسویه بین کارکنان و مدیریت جریان پیدا می‌کند و کارکنان این فرصت را می‌یابند پیشنهادهای خود را بیان کنند.

ج) تصمیم‌گیری مشترک: مدیریت و کارکنان یا نمایندگان آنها با هم تصمیم‌گیری می‌کنند.

د) خودمدیریتی: حق تصمیم‌گیری و گزینش به کارکنان داده می‌شود.

سایر دانشمندان علوم اجتماعی مانند مارچ^۸ و سایمون^۹ (۱۹۸۵م.) و هلر^{۱۰} و یوکل^{۱۱} (۱۹۶۹م.) و... بر روی یک طیف، درجه‌های مشارکت را به گونه‌ای ترسیم کرده‌اند که اقتدار آمرانه رهبری رئیس‌مدار در یک سو و رهبری دموکراتیک در سوی دیگر آن قرار می‌گیرد. آنها پیشنهاد می‌کنند که قابلیت رهبری ممکن است بنا بر درجه مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری تغییر پیدا کند. در واقع، بیشتر دانشمندان به طور کلی درجه‌های مشارکت را در سه رده عمده مشارکت نکردن، مشارکت جزئی و مشارکت کامل تقسیم بندی کرده‌اند (والایی شریف، ۱۳۸۴: ۲۷).

برابر نامها به انگلیسی در پانویشت : [F1۷] Commented
بیاید

سطوح مشارکت

برای نویسندگانی همچون چوئن لوریچ^{۱۲} (۱۹۷۷م.) مدیریت مشارکتی ممکن است در سطح استراتژیک (جایی که سیاست‌ها به عملیات مشخصی تبدیل می‌شوند)، مدیریت میانی و در سطح مدیریت و سرپرستان عملیاتی به کار گرفته شود؛ به عبارت دیگر، امکان تصمیم‌گیری مشارکتی بالقوه در سطوح مختلف سازمان وجود دارد.

برابر نام به انگلیسی در پانویشت بیاید: [F1۸] Commented

گست^{۱۳} (۱۹۷۹م.) سه سطح عمده مشارکت را - که ممکن است در هر سازمانی با هر اندازه‌ای تحقق پیدا کند- شامل سطح‌های عملیاتی، محل کار و سازمانی می‌داند و می‌گوید که یک سطح ممکن است بر اساس هدف‌ها و زمینه مشارکت تعیین شود.

برابر نام به انگلیسی در پانویشت بیاید: [F1۹] Commented

پانسفورد^{۱۴} و کارپنتر^{۱۵} (۱۹۸۸م.) در کتاب خود یک جدول دو بعدی را پیشنهاد کرده‌اند که در بر دارنده پنج سطح مهم مشارکت است:

۱. مشارکت در سطح فردی که به جنبه‌هایی از روابط بین فرد و سازمان استخدام کننده وی اشاره دارد.
۲. مشارکت در سطح عملیاتی که به تصمیمات گروه‌های رسمی کوچک در خصوص محیط و عملیات کاری آنان اشاره دارد.
۳. مشارکت در سطح جمعی که به جنبه‌های عمده روابط جمعی بین سازمان و کارکنان آن اشاره دارد.
۴. مشارکت در سطح سازمانی که به استراتژی‌ها و طرح‌های عملیاتی اشاره دارد که برای دستیابی به سیاست‌ها و هدف‌ها به کار بسته می‌شود.
۵. مشارکت در سطح استراتژیک که به فرمول‌بندی و تعریف هدف‌ها و سیاست‌های سازمانی اشاره دارد (والایی شریف، ۱۳۸۴: ۳۰).

مدیریت مشارکتی در ایران

مدیریت مشارکتی را در ایران نخست برخی از متخصصان تحت پوشش مرکز خودکفایی ایران در سال ۱۳۶۶ به عنوان یکی از راه‌های مؤثر برای افزایش بهره‌وری در جامعه طرح کردند. از روش‌های متعدد برای شروع حرکت در بخش‌های صنعتی بهره گرفته شد و خدمات پایه‌ای ارزشمندی صورت گرفت.

بررسی رابطه بین سبک‌های مشارکت‌جویانه و آمرانه و بهداشت روانی کارکنان حرفه‌ای در برخی سازمان‌های ایران نشان می‌دهد سبک‌های مدیریت مشارکت‌جویانه به بهبود بهداشت روانی، افزایش همکاری گروهی، خلاقیت و کاهش میزان پرخاشگری در بین کارکنان می‌انجامد.

این تحقیقات تأثیر روان‌شناختی مشارکت را در سازمان‌های آموزشی و غیر آموزشی نشان می‌دهد (میرکماسی و فلاحی، ۱۳۷۵: ۸۹).

بررسی دیگری نشان می‌دهد مدیران ارشد، کارکنان و کارگران رده‌های پایین مؤسسات که اجرای مدیریت مشارکتی را بر عهده گرفته‌اند، بیش از سایرین آماده‌ی اجرای این شیوه هستند و مشکل اساسی در این مورد، آموزش، توجه و ترغیب مدیران و کارمندان میانی و سرپرستان و افرادی است که به نحوی در فاصله بین رأس و قائده هرم سازمان قرار دارند.

منبع؟ [F21] Commented

پژوهش‌های یکی از کارشناسان مدیریت مشارکتی نشان می‌دهد ۷۶ درصد از یک جامعه ۲۳۰ نفری از مدیران آموزش و پرورش و ۶۷ درصد از یک جامعه ۱۶۰ نفری از مدیران صنعت جزو مدیران خودکامه خیرخواه بوده‌اند. این ارزیابی در طیفی از پنج سبک مدیریت خودکامه، خودکامه خیرخواه، مشورتی، مشارکتی و آزاد انجام شده است.

اکنون بیش از دویست سال است که پنجاه کشور جهان از جمله آمریکا، انگلستان، آلمان، برزیل، هندوستان و... در سطح وسیعی در حال به کارگیری نظام مدیریت مشارکتی در صنایع خود هستند. در کشور ما با آنکه نظام مدیریت مشارکتی در چندین کارخانه داخلی به اجرا درآمده است و نتایج عملی آن چشمگیر بوده است؛ هنوز یا توجه خاصی به این شیوه مدیریتی نشده است (باتمانقلیچ، ۱۳۷۱: ۱۹).

توسعه نظام مشارکت کارکنان در ایران با تضاد بین دو ویژگی عمده فرهنگی و اجتماعی جامعه ایرانی روبه‌رو است. ما از منظر اصول نظری و دینی برای توسعه مشارکت پشتوانه‌های استواری داریم. از سوی دیگر، به علت تسلط و حاکمیت نظام‌های خودکامه سیاسی و به شدت فردگرا در سده‌های گذشته به‌ویژه در دوره قاجار و پهلوی فرهنگ تصمیم‌گیری فردی مدیران به صورت عرف مسلم سازمان‌های اداری، اقتصادی و بخش‌های مختلف جامعه درآمده است. این ویژگی عمده فرهنگی که انطباق کاملی با بخشی از مفاهیم و مفروضات مدیریت علمی تیلور دارد، به صورت سبک خاص مدیریت ایرانی در کارخانه‌ها، شرکت‌ها و مؤسسه‌های اقتصادی آشکارا خود را نشان می‌دهد.

چنان‌که گفته شد نظام‌های سیاسی خودکامه (فردگرا و استبدادی) در گذشته باعث شده است تا تصمیم‌گیری فردی در جامعه ما رایج باشد. در نظام استبدادی، مدیران فکر می‌کنند و کارکنان انجام می‌دهند. بنابراین، تدوین راهبرد و اجرای راهبرد دو دسته فعالیت مجزا هستند. در اداره مشارکتی امور، مردم با ایفای نقش‌های گوناگون به طور همزمان و به روش‌های گوناگون درباره امور یکسانی می‌اندیشند. در یک نظام استبدادی، مدیریت از آن مقامات بالاست؛ یعنی

افرادی که محل کاری را اداره می‌کنند؛ اما در محیطی مشارکتی، بیشتر کارکنان خود بر انجام کار خویش نظارت می‌کنند. آنان خود جریان کارشان را پیش می‌برند. انسان‌ها در نظام‌های سنتی، اغلب دانش را بخیلانه احتکار می‌کنند و از آن برای رسیدن به قدرت و مقام استفاده می‌کنند. در نهادهای مشارکتی، چنین رفتاری سرقت از سرمایه علمی به شمار می‌رود. یادگیری و سهیم شدن در دانش، کلید تمامی ارزش‌ها هستند. انسان‌ها به یکدیگر آموزش می‌دهند و هر شخصی یک آموزنده است. جریان یادگیری هم به سوی مدیریت است و هم از آن ناشی می‌شود. رهبران رسمی، کارگزار هستند و افرادی برتر به شمار نمی‌روند (محمد شیخ، ۱۳۸۰: ۲۲).

نظام اداری ایران با توجه به پیچیدگی‌های خاص خود موانعی بر سر راه مشارکت کارکنان ایجاد کرده است که بیشتر ناشی از ساختارهای نظام اداری کشور است. این موانع موجب می‌شوند مشارکت کارکنان در اداره امور سازمان کم‌رنگ‌تر شود. مهمترین این موانع عبارتند از: پاسخ‌گویی: بخش دولتی در برابر مردم پاسخ‌گوتر از بخش خصوصی است. تقریباً هر موضوعی در بخش دولتی ممکن است رنگ و بوی سیاسی پیدا کند؛ اما رازداری و پنهان کاری در بخش خصوصی حقی قانونی است. مدیر دولتی ترجیح می‌دهد به جای مدیریت مشارکتی و تفویض اختیار به زیردستان، مدیریت محافظه کارانه را برگزیند تا گروه‌های رقیب او (نمایندگان، شوراها، روزنامه‌نگاران و...) از هر گاهی برای او کوهی نسازند و بحث داغ سیاسی پدید نیاورند. در چنین وضعی که امروزه در جامعه ما بیشتر نمود یافته است، هر مدیر بخش دولتی می‌کوشد از خطر دوری کند و اقتدار تصمیم‌گیری را به دست آنان که پاسخ‌گویی و مسئولیت کمتری دارند، نسپارد.

ارزیابی عملکرد: بخش دولتی نمی‌تواند عملکرد کارکنان خود را ارزیابی کند و سودهایی را که از راه مشارکت کارکنان به دست می‌آید، بسنجد؛ از این رو، تمرکز و نگهداری همه اختیارات در رأس هرم سازمانی آشکارتر است.

مشروعیت سیاسی: نظریه انتخابی بودن خود نظام مردم‌سالاری است. بر پایه این نظریه فرض بر این نیست که کارکنان دولتی در تصمیم‌گیری مشارکت می‌کنند یا استقلال عمل دارند؛ بلکه مردم قانون‌گذاران را برای تصویب خط‌مشی‌ها و مدیران اجرایی بلندپایه را برای اجرای آنها از میان کارمندان انتصابی برمی‌گزینند (زارعی، ۱۳۷۸: ۷۸).

فصل دوم: هدف‌ها و روش‌های مدیریت مشارکتی

برنامه‌ها و فنون مدیریت مشارکتی

مدیریت کیفیت جامع

گروه‌های کنترل کیفیت

گروه‌های کاری

پدیدار شدن کارکنان دانشگر

مزیت‌های مشارکت

پیامدهای مشارکت

مؤلفه‌های مدیریت مشارکتی

پیش‌نیازهای مشارکت

انتظارات رفتاری حاصل از مطالعه فصل دوم:

- تکمیل گروه‌های کاری در سازمان
- برقراری اصول اسلام (امر به معروف و نهی از منکر)
- بهبود روابط انسانی بین مدیریت و کارکنان سازمان
- افزایش میزان بهره‌وری در کارکنان با توجه به مشارکت آنها در تصمیم‌گیری و ایجاد انگیزش
- شناخت پیش‌نیازها با تأکید بر فرهنگ سازمانی مبتنی بر مدیریت مشارکتی

چکیده

امروزه یکی از معضلاتی که سازمان‌ها به آن دچارند، مشکل نیروی انسانی و ناتوانی سازمان در استفاده بهینه از توان بالقوه کارکنان به‌ویژه در سطوح کارشناسی و تخصصی است. این امر سبب کاهش بهره‌وری سازمان و ناتوانی در رقابت در عرصه‌های ملی و جهانی شده است. سازمان‌های مختلف در کشورهای جهان از روش‌های گوناگونی برای حل مشکل نیروی انسانی بهره می‌برند که یکی از متداول‌ترین و با اهمیت‌ترین آنها سبک و روش مدیریت مشارکتی است. به گواه بسیاری از گزارش‌ها و واقعیت‌های موجود، موفقیت بیشتر شرکت‌های بزرگ مرهون به کارگیری مناسب این سبک مدیریت بوده است که به توسعه ظرفیت فردی کارکنان و ایجاد روحیه خودباوری، مسئولیت‌پذیری و تعهد در آنان می‌انجامد. چنانچه اجرای مدیریت مشارکتی و نظام‌های تشکیل‌دهنده آن با موفقیت همراه باشد، مزیت‌ها و پیامدهایی همچون بهبود روابط انسانی بین مدیریت و کارکنان، تقویت انگیزش در کارکنان، بهبود گردش کار در سازمان، بروز خلاقیت و نوآوری، کاهش هزینه‌های تولید کالا و خدمات، افزایش احساس تعلق سازمانی در کارکنان و هم‌سو شدن هدف‌های آنان با هدف‌های سازمان و سرانجام افزایش رضایت مشتری و به دست آوردن سهم بیشتر در بازار را در پی خواهد داشت. نظام مدیریت مشارکتی، نظام همکاری فکری و عملی همه اعضای یک سازمان در سطوح مختلف مدیریتی است. به باور کارشناسان «مدیریت مشارکتی» بیش از هر روش مدیریتی دیگر می‌تواند در سازمان‌های گوناگون به خصوص در نظام‌های آموزشی سودمند و مؤثر واقع شود.

برنامه‌ها و فنون مدیریت مشارکتی

مدیریت مشارکتی را می‌توان به شیوه‌های گوناگونی اجرا کرد. هنگامی که سازمان شماری از این برنامه‌ها را برای پدید آوردن و پروردن احساس مشارکت در میان کارکنان به کار بندد، گفته می‌شود آن سازمان به شیوه مشارکت‌جویانه عمل می‌کند. برخی از روش‌های مدیریت مشارکتی عبارتند از: نظام پیشنهادها، مدیریت کیفیت جامع، گروه‌های کنترل کیفیت، گروه‌های کاری، گروه‌های خودگردان، طرح‌های مالکیت کارکنان، کارگروه‌های مدیریت میانی، دموکراسی صنعتی و مدیریت بر مبنای هدف که در اینجا به توضیح مختصر چهار مورد از آنها می‌پردازیم:

نظام پیشنهادها: نظام پیشنهادها به عنوان نظام کایزن فردی در صنایع ژاپن طرح شد و توسعه یافت. این نظام، ترفندی است که از طریق آن می‌توان برای رسیدن به فرهنگ تغییر و بهسازی مستمر سازمان، به یافته‌های ذهنی و اندیشه سرمایه‌های انسانی در حل مسایل و ایجاد پرسش‌های نو و آشکار شدن راه‌های بهتر دست یافت. نظام پیشنهادها، فرمانبری از دانایی و به گردش انداختن اندیشه و سرانجام، پرهیز از ترویج خودکامگی است و از این رهگذر، سازمان آمادگی ورود به دوره بلوغ و ترویج روحیه مشارکت را پیدا می‌کند.

مبنای قانونی شکل‌گیری مدیریت مشارکتی در سازمان‌های بخش دولتی ایران، تصویب‌نامه ۱۳۷۷/۶/۷ شورای عالی اداری کشور است. این مصوبه با توجه به نقش مشارکت کارکنان در بالا بردن کارایی و اثربخشی دستگاه‌های دولتی و افزایش رضایت و توان کاری کارکنان بر استقرار «نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها» در همه وزارت‌خانه‌ها، مؤسسات، شرکت‌ها، بانک‌ها و دستگاه‌هایی شمول قانون بر آنها مستلزم ذکر نام آنهاست، تأکید دارد.

در سطح دولت بالاترین مرجع نظام پیشنهادها، ستاد هماهنگی نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها خواهد بود که با شرکت نمایندگانی از وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، نهاد ریاست جمهوری، صدا و سیما و سه نفر از اعضای هیأت علمی تشکیل می‌شود. ریاست این شورا بر عهده رئیس سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور یا نماینده وی خواهد بود. یک کارگروه فنی به عنوان بازدهی کارشناسی این شورا انجام وظیفه خواهد کرد.

فلسفه استفاده از نظام پیشنهادها، ارج گذاشتن به فضیلت‌ها و توانایی‌های انسان در محیط کار، افزایش حس تعلق سازمانی در کارکنان، هم‌سو کردن هدف‌های کارکنان با اهداف سازمان و گسترش فرهنگ مشارکتی و همکاری گروهی در حل مشکلات است (شیخ محمدی و تولیت زواره، ۱۳۸۰: ۹۱).

نظام پیشنهادها در بخش دولتی ایران

در طراحی سرمشق مناسب برای نظام پیشنهادها در بخش دولتی ایران لازم است از اعمال یک روش واحد پرهیز کنیم تا مدیران برابر شرایط بتوانند از سازوکارهای مناسب بهره گیرند. در ضمن، چنین سرمشقهایی نباید به گونه‌ای طراحی شوند که ناقض مسئولیت و پاسخگویی مدیران به‌ویژه وزیران و رؤیسان سازمان‌های مستقل باشند. افزون بر این، چنین طرح‌هایی باید آن قدر از شفافیت برخوردار باشند که توقع کاذب در زیردستان و فرادستان ایجاد نشود؛ زیرا در این صورت رفتارهای منفی مانند پس‌نشستن، بی‌تفاوتی و بدبینی در بین کارکنان بروز خواهد کرد.

۲. مدیریت کیفیت جامع^{۱۶}: مدیریت کیفیت جامع، روش مدیریت سازمانی است که اساس آن محوریت داشتن کیفیت و مشارکت همه اعضای سازمان باشد و هدف آن دستیابی به موفقیت در درازمدت از راه به دست آوردن پسند مشتری و تأمین منافع همه اعضای سازمان و جامعه است. در مدیریت کیفیت جامع چهار اصل مهم است: ۱. منافع سهامداران را تأمین کند؛ ۲. منافع سازمان را ممکن سازد؛ ۳. منافع کارکنان را دربرداشته باشد؛ و ۴. منافع جامعه را دربرداشته باشد.

مدیریت کیفیت جامع، فلسفه‌ای است که مدیریت به پشت‌گرمی آن برای دستیابی به کیفیت در مفهوم جدید آن، می‌کوشد محیطی را آماده کند که در آن «ارتباط بین مدیریت و رده‌های پایین‌تر صمیمانه باشد - انگیزه لازم برای ارتقای دانش و مهارت کارکنان وجود داشته باشد - و مشتریان و تأمین‌کنندگان با هدف بهسازی مستمر با یکدیگر همکاری کنند» (شیخ محمدی و تولیت زواره، ۱۳۸۰: ۲۰).

۳. گروه‌های کنترل کیفیت^{۱۷}: تحقق سیستم کنترل کیفیت جامع با تشکیل گروه‌های کنترل کیفیت صورت می‌گیرد. این سیستم با توجه به این اصل شکل گرفته است که مسئولیت کیفیت کالا یا خدمت به عهده انجام دهنده است. گروه‌های کنترل کیفیت از بین کارکنان داوطلب و به طور معمول برای مطالعه درباره بهبود کیفیت کار تشکیل می‌شوند. زمینه مطالعات این گروه‌ها در ابتدا در خصوص کیفیت بوده است؛ ولی امروزه این گروه‌ها برای مطالعه موضوعات دیگری

^{۱۶} TQM

^{۱۷} Quality Control Circles

مانند بهره‌وری، کاهش ضایعات و بهبود روش‌ها نیز بهره گرفته می‌شود (افجه‌ای و ناصحی‌فر، ۱۳۸۲: ۸).

۴. گروه‌های کاری^{۱۸}: گروه‌های کاری نمودی از بالاترین درجه مدیریت مشارکتی به شمار می‌روند که امروزه مقبولیتی تمام یافته‌اند و به سان یکی از ابعاد سازمان‌های یادگیرنده هستند. گروه‌های کاری در شکل‌های مختلف همچون حلقه‌های کیفی و گروه‌های خودگردان و خودرهبر مراحل تکاملی خود را طی می‌کند. سرمشق‌های سازمانی مثل سازمان با گروه‌های متداخل، سازمان موقت و سازمان مجازی، ساختارهایی را به نمایش می‌گذارند که به طور کامل متکی بر گروه‌های کاری‌اند (رهنورد، ۱۳۷۸: ۳۵).

پدیدار شدن کارکنان دانشگر

در دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ میلادی، ارزش کارکنان بر پایه قابلیت اعتماد، توانمندی بدنی، تجربه و وفاداری آنان سنجیده می‌شد. امروزه، برای این سنجش معیارهای دیگری همچون نوآفرینی، پذیرش مسئولیت و توجه به مشتری وجود دارد. مدیریت مشارکت‌جو راهی است برای بهره‌گرفتن از این منبع در سازمان. پیتر دراگر^{۱۹} عبارت «کارکنان دانشگر» را در سال‌های پایانی دهه ۱۹۷۰ م. به کار برد. او به تغییری که در فن‌شناسی شرکت‌ها پدید آمده بود اشاره کرد و آن را عاملی دانست که موجب تبدیل نیروی کار دستی به نیروی کار مجهز به دانش فنی و مهارت‌های تفکر تحلیلی شده بود (پلونکت، ۱۳۷۸: ۴).

برابر انگلیسی نام در پانویشت بیاید: [F22] Commented

^{۱۸} Work Teams

^{۱۹}

مزایای مشارکت

مشارکت گرایش به بهتر کردن انگیزش دارد؛ زیرا کارکنان بیشتر احساس درگیر شدن در کار پیدا می‌کنند. عزت نفس، خشنودی شغلی و همکاری آنان با مدیریت می‌تواند افزایش یابد. نتیجه‌های مشارکت به کاهش تعارض و فشار عصبی، تعهد بیشتر به هدف‌ها و پذیرش بهتر هدف‌های سازمان می‌انجامد (والایی شریف، ۱۳۸۲: ۳۹).

مدیریت مشارکتی پدیده‌ای است ذهنی و فرهنگی که با قالب‌های ذهنی شکل گرفته پیشین و سنتی می‌ستیزد و موجب می‌شود حاشیه‌نشینان و نظاره‌گرها به درون کارهای گروهی کشیده شوند و نسبت به سازمان احساس تعهد کنند. دیگر مزیت‌های مشارکت عبارتند از:

الف) افزایش میزان بهره‌وری؛

ب) تقویت روح ابتکار و حس مسئولیت در کارکنان؛

ج) افزایش توان کارکنان برای مردم‌سالاری و خودفرمانی؛

د) تلفیق منابع فرد و سازمان؛

هـ) افزایش قدرت عملی مسئول اجرایی سازمان؛

و) ایجاد عملی برای افزایش تحرک و کارایی در مدیران (صادقی فرد و دیگران، ۱۳۸۳: ۵).

Commented [p۲۴]: ؟؟؟

پیامدهای مشارکت

کرت لوین در پژوهشی نشان داده است هر گاه مردم در دگرگون کردن شیوه‌های انجام کاری مشارکت فعال داشته باشند، از مقاومت آنان در برابر دگرگونی کاسته می‌شود و شوق و علاقه‌مندی آنها برای تغییر و دگرگونی افزایش می‌یابد. همچنین **کیت دیویس^{۲۰}** و **جان نیواستروم^{۲۱}** بر این باورند که در درون سازمان‌ها و نظام‌هایی که شماری از مردم به کار می‌پردازند، بزرگ‌ترین بهره‌مشارکت آن است که حق طبیعی کارکنانی را که می‌توانند عضو یاری‌دهنده و سودبخش گروهی باشند که در آن کار می‌کنند، به آنان باز می‌گرداند. از پیامدهای مهم مشارکت می‌توان به موارد زیر را برشمرد:

برابر انگلیسی نامها در پانویست بیاید: Commented [F2۵]

الف) بالا رفتن کیفیت کار و برتر شدن کیفیت زندگی کاری؛

ب) افزایش میزان انگیزش و علاقه‌مندی به کار؛

ج) کاهش ترک خدمت، غیبت و تأخیر در کار؛

د) کاهش ناخشنودی مشتریان؛

هـ) کاهش ضایعات؛

و) افزایش روحیه و وفاداری سازمانی (فقهی فرهنگند، ۱۳۸۱: ۳۷۷).

مؤلفه‌های مدیریت مشارکتی

برای اجرای نظام مدیریت مشارکتی در سازمان‌ها باید مقدمات کار و زمینه بروز آن فراهم شود. برای دستیابی به این مقصود، توجه به مؤلفه‌های زیر ضروری است:

گرایش به تمرکززدایی

گرایش هدف‌ها و فعالیت‌های سازمان‌ها از تمرکز به سوی تمرکززدایی موجب واگذاری اختیار بیشتر به زیردستان خواهد بود و مشارکت آنها را در تصمیم‌گیری‌ها بیشتر خواهد کرد. توجه به نیازها، شرایط و امکانات اجرایی، امکان تبادل نظر از بالا به پایین یا ارتباط متقابل مدیران و برنامه‌ریزان و مجریان، توجه به تفاوت‌های فردی کارکنان، توجه به خلاقیت‌ها، ابتکارات و آزادی عمل و توجه به تصمیم‌گیری در رده‌های پایین از ویژگی‌های مثبت گرایش به تمرکززدایی در نظام مدیریت مشارکتی است.

کاهش بوروکراسی

مدیریت مشارکتی در سازمان‌ها اگر به دنبال نوآوری باشد و بر کیفیت تأکید کند، بایسته است که بسیاری از مقررات دست و پاگیر اداری را تعدیل کند؛ زیرا بوروکراسی به سبب ویژگی‌های ذاتی خود نمی‌تواند به مشارکت کارکنان و بروز خلاقیت‌ها و ابتکارهای آنها میدان دهد و در بسیاری از موارد کیفیت را فدای کمیت می‌کند. تمرکز ذاتی بوروکراسی، دلیل قانع‌کننده‌ای بر این ادعاست. افزون بر این، کاهش بوروکراسی در سازمان‌ها زمینه مشارکت را آسان می‌کند و این خود تحولی دیگر در استقرار نظام مدیریت مشارکتی است.

ثبات مدیریت

از آنجا که در نظام مدیریت مشارکتی، اثربخشی و کیفیت مهم است و تحقق این امر به برنامه‌ریزی‌های درازمدت وابسته است؛ ثبات مدیریت، عامل تعیین‌کننده‌ای در این زمینه خواهد بود. تغییر مدیران سازمان‌ها در فرآیند نوسانات سیاسی جامعه ضربه جبران‌ناپذیری بر پیکره سازمان و کیفیت فعالیت‌های آن فرو می‌آورد. این تغییرات، توجه مدیران را به هدف‌ها و برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت و کمی سوق می‌دهد و از مشارکت کارکنان می‌کاهد.

آموزش نیروی انسانی

آموزش پیوسته مدیران و کارکنان ضرورتی حیاتی در استقرار نظام مدیریت مشارکتی است. برنامه‌ریزی آموزشی برای ارتقای سطح علمی نیروی انسانی سازمان‌ها به صورت مستمر موجب آشنایی با پژوهش‌های تازه، روش‌های نو در زمینه انجام کار و... خواهد شد و تحقق نظام مدیریت مشارکتی را آسان خواهد کرد.

تغییر و تحول در ساختار اداری و آموزشی

نظام مدیریت مشارکتی در سازمان‌ها نیازمند ساختار و تشکیلات تازه است. ساختار و تشکیلات سازمان‌های ما گرایش به تمرکز دارد و طبیعی است که مناسب نظام مدیریت مشارکتی نیست؛ بنابراین ضروری است که علاوه بر تغییر و تحول در ساختار اداری و آموزشی، قوانین و آیین‌نامه‌ها نیز متناسب با مدیریت مشارکتی تغییر یابند.

روابط انسانی

ایجاد فرهنگ روابط انسانی در سازمان تسهیل‌کننده مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادها است که با راهکارهای زیر به تحقق اهداف سازمان می‌انجامد:

احترام و اعتماد متقابل

شرکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها

ایجاد انگیزه در کارکنان

ارزش گذاشتن به شخصیت و کرامت انسانی

توجه به نیازهای مادی و معنوی کارکنان

برخورد انسانی با زیردستان

مدیریت کیفیت

مدیریت کیفیت از دیگر مقوله‌هایی است که در مدیریت مشارکتی با تأکید بر خلاقیت و ابتکار به کیفیت مطلوب و بهره‌وری رو به رشد، برای انجام یک کار یا تولید محصول منجر می‌شود و ارزشیابی مستمر از فعالیت‌ها به عنوان بازخورد، این توجه به کیفیت را سرعت می‌بخشد.

در مدیریت کیفیت جامع علاوه بر مطالب یادشده، استاندارد کردن مراحل کار، کاهش هزینه، صرف وقت کم، توجه به تخصص افراد در کار و مسئولیت اهمیت زیادی دارد.

الگوی کاربردی مدیریت مشارکتی ژاپن (کانون‌های بهبود کیفیت)

کانون‌های بهبود کیفیت به عنوان الگویی کاربردی نقش بسیار چشمگیری در تحول سازمان‌ها داشته است و هدف آن تغییر طرز تلقی و رفتار افراد سازمان از طریق شرکت دادن آنها در فعالیت‌های بهبود کیفیت و اقتصادی کردن عملیات است. کانون‌های بهبود کیفیت که به گروه‌های همیاری کارکنان نیز شهرت دارند، یکی از متداول‌ترین روش‌های بهره‌گیری از مدیریت مشارکتی است. پیشینه این روش به سال‌های دهه ۱۹۵۰م. در ژاپن باز می‌گردد که برای نخستین بار به عنوان ابزاری برای مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و بهبود بازدهی به کار گرفته شد.

از دیدگاه ساختاری، این کانون‌ها مرکب از گروه کوچکی از کارکنان هستند که به شکل داوطلب به گروه می‌پیوندند. روش حل و فصل مسئله و فلسفه شرکت دادن انسان‌ها در فرآیند کار که جزء اصلی این کانون‌هاست، نتیجه طبیعی پذیرش روش‌های مدیریت مشارکتی است. تأکید ژاپنی‌ها بر تمرکززدایی در تصمیم‌گیری و بهره‌گیری از گروه‌های کوچک سازمانی برای بالا بردن سطح مسئولیت تصمیم‌گیری گروهی است. در سال ۱۹۹۲م. برآورد شد که شمار اعضای کانون‌های بهبود کیفیت در ژاپن به ۱۰ میلیون نفر رسیده است. این کانون‌ها در ابتدای دهه ۱۹۷۰م. به شرکت‌های آمریکایی معرفی شد و در سال‌های پایانی این دهه و آغاز دهه ۱۹۸۰م. در این شرکت‌ها گسترش زیادی پیدا کرد، به گونه‌ای که نزدیک به چهار هزار شرکت از جمله

شرکت‌های بزرگ معتبری مانند: وستینگهاوس^{۲۲} و لاک‌هید^{۲۳} آن را به کار گرفتند. پذیرش این روش بیشتر برای الگوبرداری از مدیریت ژاپنی در امر بهبود کیفیت و کاهش هزینه بود. فلسفه تمرکززدایی و تصمیم‌گیری گروهی ستون اصلی و پشتیبان محوری این الگو به شمار می‌رود.

Commented [p۲۶]: وستینگهاوس؟

Commented [p۲۷]: برابر انگلیسی نامها در پانویست بیاید

پیروزی کانون‌های بهبود کیفیت به ایجاد بستری فرهنگی و فلسفه مدیریت بستگی دارد که توزیع اختیار تصمیم‌گیری و دسترسی به دانش و اطلاعات مورد نیاز و نیز برپایی فرآیند پاداش گروهی عادلانه، محور آنها را تشکیل می‌دهد. توزیع اختیار تصمیم‌گیری به رده‌های پایین سازمانی در عین این که فرایند کار را آسان می‌کند، باعث از دست دادن کنترل از سوی مدیریت نمی‌شود؛ چرا که این کانون‌ها بیشتر نتیجه کار خود را به شکل پیشنهاد به مدیریت ارائه می‌کنند. بسیاری از سازمان‌ها برای پیشنهادهایی که به کاهش هزینه، صرفه‌جویی و... می‌انجامد، پاداش‌های چشمگیری در نظر می‌گیرند.

ساختار کانون های بهبود کیفیت

Commented [p۲۸]: اندازه قلم عنوان‌ها یک دست شود.

هر برنامه کانون‌های بهبود کیفیت معمولاً در برگیرنده تعدادی از این کانون‌هاست که هر یک بین سه تا پانزده نفر عضو دارند. عضویت در کانون‌ها داوطلبانه است و اعضای آن بیشتر افرادی هستند که در یک محیط مشترک کار می‌کنند یا مسئولیت‌های مشابهی را بر عهده دارند. کانون‌ها دست کم یک ساعت از وقت خود را به جلسه هفتگی اختصاص می‌دهند. اعضای کانون در زمینه مسئله‌یابی و فنون تحلیلی، آموزش می‌بینند. این آموزش‌ها برای تجزیه و تحلیل و پیدا کردن راه حل مسئله‌های سازمانی و بهبود فرایندهای کار است و در مواردی که راه حل‌ها به محیط کار مربوط می‌شوند، برای اجرای آن نیازی به تصویب مدیریت نیست.

هر کانون یک رهبر دارد که به طور معمول همان سرپرست محیط کاری است که اعضا بدان وابسته هستند. کار رهبر کانون، آموزش اعضا و اداره جلسه‌های هفتگی است که مواردی مانند تعیین دستور کار، تسهیل فرآیند گروهی، پرداختن به مسئله‌ها و راه حل‌یابی را در بر می‌گیرد. عامل کلیدی در ساختار کانون‌ها نقش «تسهیل‌گر» است. تسهیل‌گر، کار چند کانون را هماهنگ

۲۲

۲۳

می‌کند و گاه نیز در جلسات کانون‌ها شرکت می‌کند و وظیفه اصلی او آموزش رهبران کانون‌ها و یاری دادن به آنها در تشکیل و اداره آنهاست. از دیگر مسئولیت‌های تسهیل‌گر آگاه کردن مدیریت در امر کارها و پیشرفت کانون‌ها و جلب پشتیبانی برای آنهاست. کار تسهیل‌گر بر اساس اهمیتی که برای پیشرفت کانون‌ها دارد، به طور معمول کاری تمام‌وقت است.

از دیگر اجزای ساختار کانون‌ها، کارگروه (کمیته) هماهنگی است که نقش هماهنگ‌کننده مرکزی کل برنامه را دارد. اعضای این کارگروه را تسهیل‌گرها و نماینده بخش‌های برجسته سازمانی تشکیل می‌دهند. این کارگروه در زمینه‌هایی مانند پاداش، مزایا، مسائل مربوط به قراردادهای گروهی و مواردی بیرون از فعالیت کانون‌ها، تصمیم‌گیری می‌کند. از دیگر وظایف کارگروه، هماهنگ کردن برنامه‌های آموزشی و راهنمایی لازم برای گسترش آن است (زمردیان، ۱۳۷۳: ۶)

پیشنهادهای:

برای تحقق اهداف مدیریت مشارکتی در سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود:

۱. نظام اداری و مدیریت سازمان‌ها به سوی تمرکززدایی شتاب بیشتری داشته باشد.
۲. تفویض اختیار به مدیران عملیاتی در رده‌های پایین سازمانی افزایش یابد.
۳. مدیران عملیاتی و کارکنان رده‌های پایین سازمان‌ها در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داده شوند.
۴. در رده‌های پایین مدیریت به نوآوری، ابتکار و خلاقیت میدان داده شود.
۵. از میزان بوروکراسی و دیوان‌سالاری در سازمان‌ها کاسته شود.
۶. در انتصاب مدیران سازمان‌ها به ثبات مدیریت توجه شود.
۷. فرهنگ مشارکت و کار جمعی و گروهی در سازمان‌ها تقویت شود.
۸. ساختار، تشکیلات و آیین‌نامه‌های سازمان‌ها متناسب با اهداف مدیریت مشارکتی دگرگون شود.

۹. نیروی انسانی سازمان‌ها برای آشنایی با مدیریت مشارکتی آموزش داده شود.

پیش‌نیازهای مشارکت

سازمان‌هایی که مدیریت مشارکتی را اجرا کرده‌اند، با عوامل متعددی مواجه شده‌اند که بر سبک مدیریتی در آنها تأثیر گذاشته است. هرمان^{۲۴} (۱۹۹۰م.) به این نکته اشاره کرده است که توسعه و گسترش مدیریت مشارکتی - که ممکن است اجرای آن با مشکل روبه‌رو شود - به دو دسته از عوامل بستگی دارد: اولین عامل محیط سازمانی است. دومین دسته از عوامل که بر مدیریت مشارکتی تأثیر می‌گذارند عوامل درونی است که عبارتند از: ارتباط بین استراتژی ساختار، فرهنگ و رفتار. ساشکین به شمار زیادی از عوامل درونی مانند ارزش‌ها، نگرش‌ها، طراحی شغل و فرهنگ سازمانی اشاره کرده است که بر مدیریت مشارکتی مؤثرند (۱۹۹۸، کندو، ۲۴).

برابر انگلیسی نام در پانویس بیاید: [F29] Commented

ارجاع اصلاح شود: [p20] Commented

برای کامیابی مشارکت در یک سازمان ضرورت دارد مقدماتی فراهم آید تا معنی و مفهوم مشارکت به خوبی تحلیل شود و افراد به درستی و سودبخشی آن باور پیدا کنند. از این رو، بسترسازی فرهنگی برای آماده کردن همهٔ کسانی که در پرتو نظام مشارکت قرار می‌گیرند، بایسته است. پس از آنکه از راه بسترسازی فرهنگی به آمادگی‌های ذهنی افراد دسترسی حاصل شد، آن گاه باید مدیران ارشد و بلندپایه را برای حمایت و پشتیبانی از این نظام، همراه کرد. حمایت مدیران ارشد سازمان در شمار مهم‌ترین پیش‌نیازها به شمار می‌رود (طوسی، ۱۳۷۸: ۲۴).

پس از آنکه فضای سازمان برای گسترش نظام مشارکت آماده شد، آن گاه باید به نکته‌های زیر توجه کرد:

۱. پیش از آغاز رسمی نظام مشارکت زمان کافی برای آشنایی کارکنان با این شیوهٔ مدیریت فراهم آید. اجرای برنامهٔ مشارکت در زمان اضطرار و موقعیت‌های فوری هرگز جایز نیست.
۲. هزینه‌های مادی و معنوی نظام مشارکت نباید از سودهای مادی و معنوی آن افزون‌تر باشد.
۳. موضوع مشارکت باید با کار مشارکت‌کنندگان مربوط باشد تا مشارکت‌کنندگان از خود علاقه و دلبستگی نشان دهند.
۴. مشارکت‌کنندگان برای برقراری ارتباط و دادوستد اندیشه، آموزش‌های لازم ببینند.
۵. مشارکت نباید از دست دادن شغل را در میان شرکت‌کنندگان پدید آورد (طوسی، ۱۳۷۸: ۲۸).

فهرست منابع :

قرآن مجید.

نهج البلاغه؛ ترجمه محمد دشتی

آونز، رابرت جی (۱۳۸۲) رفتار سازمانی در آموزش و پرورش، ترجمه قربانعلی سلیمی، اصفهان، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.

ابراهیمی، محمدحسین (۱۳۷۵)، مدیریت اسلامی، قم، انتشارات دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم. افجه‌ای، علی‌اکبر و ناصحی‌فر، وحید (اسفند ۱۳۸۱ و فروردین ۱۳۸۲)، مدیریت مشارکتی: مفاهیم و نکات کاربردی، مجله توسعه مدیریت، شماره ۴۷ و ۴۸.

امیرکبیری، علیرضا (۱۳۷۴)، سازمان و مدیریت، تهران، انتشارات هور.

امین شایان جهرمی، شاپور (۱۳۸۲)، تئوری‌های سازمان و مدیریت: تهران، انتشارات کوشامهر. ایمایی، ماساکی (۱۳۷۲)، کایزن کلید موفقیت رقابتی ژاپن، ترجمه محمدحسین سلیمی، چ نخست، تهران، انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر.

باتمانقلیچ، فریور (۱۳۷۱)، نظام مشارکت زیربنای مدیریت اسلامی، تهران، انتشارات گلشن. بختیاری، ذبیح الله (۱۳۷۸)، «راه‌های عملی برای افزایش مشارکت کارکنان در مدیریت»، مجموعه مقالات همایش توسعه نظام اداری، تهران، ناشر: مرکز آموزش مدیریت دولتی برومند، نادر (۱۳۸۳)، گام به گام به سوی مدیریت مشارکت‌جو، اصفهان، انتشارات ارکان.

بنی‌هاشمی، محبوبه (۱۳۷۷)، جایگاه مدیریت مشارکتی و تأثیر آن بر کارایی مدیران، مشهد، انتشارات دانشگاه فردوسی.

پلونکت، لورن و فورنیه، رابرت (۱۳۸۰)، مدیریت مشارکت‌جو: اجرای سپردن اختیار، ترجمه مترجم / مصحح: محمدعلی طوسی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی
تولیت زواره، محمدرضا و شیخ‌محمدی مجید (۱۳۸۰)، مدیریت مشارکت‌پذیر بر اساس نظام پیشنهادها، چ نخست، تهران، انیستیتو ایز ایران.

تهرانی، سیروس (۱۳۷۰)، «مروری بر نظریه‌های معاصر مدیریت اسلامی»، مجله مدیریت دولتی، شماره ۱۵.

جاسبی، عبدالله (۱۳۶۸)، اصول و مبانی مدیریت، تهران، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.

رابینز، اس. پ. (۱۳۷۸). تئوری سازمان (ساختار، طراحی و کاربردها)، ترجمه سیدمهدی الوانی، حسن دانایی فرد، تهران، انتشارات صفار.

رضاییان، علی (۱۳۷۴) مدیریت رفتار سازمان، تهران، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران. روشندل اربطانی، طاهر (۱۳۸۱)، بررسی و ارزیابی ارتباط بین مدیریت مشارکتی و اثربخشی کارکنان حوزه ستادی وزارت تعاون (پایان نامه دوره کارشناسی ارشد)، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت. رهنورد، فرج الله (۱۳۷۸)، مدیریت مشارکتی؛ تئوری و عمل، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.

زارعی، حسین (۱۳۷۸)، بررسی موانع مشارکت در نظام اداری ایران، مجله تحول اداری، شماره ۲۴ و ۲۵.

صادقی فرد، ناصر و نقوی، سیدعلی (۱۳۸۳)، مدیریت مشارکتی، تهران، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.

علاقه‌بند، علی (۱۳۸۵)، مدیریت عمومی، تهران، انتشارات روان. طایفی، علی (۱۳۷۲)، توسعه منابع انسانی (مجموعه مقالات نیروی انسانی متخصص)، چ نخست، تهران، انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر.

طوسی، محمدعلی (۱۳۷۸)، مدیریت مشارکت‌جو، اجرای سپردن اختیارات، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.

طوسی، محمدعلی (۱۳۸۲)، مشارکت و مدیریت مشارکت‌جو، چ دوم، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

طوسی، محمدعلی (۱۳۸۳)، مشارکت و مدیریت مشارکت‌جو (نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها)، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی ایران.

فقهی فرهنگمند، ناصر (۱۳۷۹)، مدیریت ساختار استراتژیک سازمان، تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی تبریز.

فقهی فرهنگمند، ناصر (۱۳۸۱)، مدیریت پویای سازمان، تبریز، انتشارات فروزش.

فقهی فرهنگمند، ناصر (۱۳۸۲)، مدیریت پایای سازمان، تبریز، انتشارات فروزش.

فقهی فرهنگمند، ناصر (۱۳۸۴)، مدیریت استراتژیک سازمان، تبریز، انتشارات فروزش.

کردرستمی، مجید (۱۳۸۶)، «نقش انگیزش کارکنان در موفقیت استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها»، مجموعه مقالات همایش ملی نظام پیشنهادها، تهران، جهاد دانشگاهی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

گری، دسلر (۱۳۷۸)، مبانی مدیریت منابع انسانی، ترجمه علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، چ نخست، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

محمدرضایی، علی اکبر (۱۳۷۸)، بررسی راه‌های جلب مشارکت مردم در آموزش و پرورش استان گلستان، سازمان نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس کشور

مدنی، داود (۱۳۷۰)، مقدمه‌ای بر تئوری‌های سازمان و مدیریت، تهران، انتشارات دانشگاه پیام نور.

مطهری، مرتضی (۱۳۶۸)، ده گفتار، تهران، صدرا.

مطهری، مرتضی (۱۳۷۰)، مدیریت رهبری در اسلام، تهران، صدرا.

میچل، ترنس آر (۱۳۷۳) مردم در سازمان‌ها، زمینه رفتار سازمانی، ترجمه حسین شکرکن، تهران، انتشارات رشد.

میرکمالی، محمد و فلاحی، ویدا (۱۳۷۵)، «نقش مدیریت مشارکت‌جویانه و بهداشت روانی کارکنان، فصل‌نامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۱۴.

موسوی، فرانک (۱۳۸۰)، «بررسی عوامل مؤثر بر مدیریت مشارکتی»، مجله همیار، شماره ۱۰.

نصیری، فخرالسادات (۱۳۸۸)، نگاهی به مدیریت اسلامی، همدان، انتشارات نشر روزاندیش.

والایی شریف، حمید، (۱۳۸۴)، مدیریت مشارکتی (راهبردی مؤثر در اداره امور سازمان)، تهران، ناشر حمید والایی شریف

هرسی، پال، و بلانچارد، کنت (۱۳۷۰)، مدیریت رفتار سازمانی: کاربرد منابع انسانی، ترجمه علی علاقه‌بند، تهران، انتشارات امیرکبیر.

هرسی، پال و بلانچارد، کنت (۱۳۷۱)، مدیریت رفتار سازمانی؛ استفاده از منابع انسانی، ترجمه قاسم کبیری، تهران، انتشارات جهاد دانشگاهی.

[www. Emeraldinsight. com](http://www.Emeraldinsight.com)

www. hrzone. com

www. nbs. nt. uk

Ricky w. Griffin & George Moorhead, (1980), organization Behavior, Houghton, Mifflin company.

Frappaolo . Carl (1992), knowledge management , the e- dimension of knowledge (management ,(united kingdom: copstone publishing (a Welly company

German. D. Willson, (1991), Participative Management-new paradaim,Library management ,volume 22,number 12, pp 78. 82

Yoshio,Kendo, (1998), hoshinkanri-Aparticipative way of quality management ,the TQM magazine,volume 10,number 2.