



مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و تأثیر آن بر سازمان

پوهنمل دکتور غلام‌حسین امیری^۱ و پوهنمل رضا میرزایی^۲

تقریظ‌دهنده: پوهنوال خلیل‌الرحمن سروری

مجله‌ی علمی-تحقیقی حوزه‌ی علوم
اجتماعی پوهنتون کابل، ۱ (۴) ۱۴۰۰

چکیده

در این مقاله مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و تأثیر آن بر سازمان‌ها مورد بررسی قرار گرفته است. تصمیمات عقلانی نقش مهمی در رسیدن سازمان‌ها به اثربخشی و کارایی دارد. مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، به سازمان‌ها جهت اخذ تصمیمات عقلانی کمک شایانی می‌کند. این مشارکت می‌تواند به شیوه‌های مختلف و با در نظر داشت شرایط سازمان انجام شود. در این تحقیق که به صورت کتاب‌خانه‌یی انجام شده است، از منابع علمی شامل کتاب‌های علمی، مقالات و پایان‌نامه‌ها جهت جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است. اطلاعات از طریق روش تحلیل محتوا مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. این بررسی نشان می‌دهد که سازمان‌ها به دو روش انفرادی و گروهی می‌توانند کارمندان را در تصمیم‌گیری شریک سازد اما این مشارکت در تصمیم‌گیری همیشه مفید نبوده و سازمان باید شرایط سازمان، اهداف سازمان، سطح رشد کارمندان و دیگر مؤلفه‌های تأثیرگذار را لحاظ نماید. هم‌چنین دانش‌مندان اذعان کرده‌اند که مشارکت می‌تواند دارای کارکردهای مثبت و منفی باشد.

اصطلاحات کلیدی: مشارکت؛ تصمیم‌گیری؛ تصمیم‌گیری مشارکتی؛ کارمندان؛ سازمان

Employee Participation in Decision-Making and its Impact on Organizations

Sr. Teaching Asstt. Dr. Gholam Huassein Amiri & Sr. Teaching Asstt Reza Mirzaie

Abstract

In this article, employee participation in decision-making and its impact on organizations reviewed. Rational decisions play an important role in achieving the effectiveness and efficiency of organizations. Employee participation in decision-making helps organizations make rational decisions. This participation can be done in different ways considering the conditions of the organization. In this research which is a library research, first-hand scientific sources including scientific books, articles and dissertations were used to collect information. The information was analyzed by descriptive-analytical method. This study shows that organizations can involve employees in decision making in both individual and group methods, but this participation in decision-making is not always useful and the organization should consider the conditions of the organization, organizational goals, employee's level and other influential components. Scholars have also acknowledged that participation can have both positive and negative functions.

Keywords: Participation; Decision-Making; Participated Decision-Making; Employee; Organization

ارجاع

امیری، غلام‌حسین و میرزایی، رضا. (۱۴۰۰). مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و تأثیر آن بر سازمان. مجله‌ی علمی-تحقیقی حوزه‌ی علوم اجتماعی پوهنتون کابل، شماره ۱ (۴)، صص ۱۱ - ۲۵.

^{۲،۱} استادان پوهنخی روان‌شناسی و علوم‌تربیتی، پوهنتون کابل

مقدمه

امروزه، اکثر صاحب‌نظران مدیریت، روش مدیریت مشارکت‌جویانه را پیشنهاد می‌کنند و بر این باورند که میزان اعمال روش‌های مشارکت‌جویانه در سازمان‌ها، نشان‌توجه به عوامل انسانی است (میرکمالی و فلاحی، ۱۳۷۵). هر چند که مشارکت‌اعضاء در تصمیم‌گیری، فواید فراوانی دربر دارد، اما صاحب‌نظران توجه به آسیب‌شناسی فرایند مشارکت را لازمه‌ی افزایش ضریب موفقیت آن می‌دانند. در این پژوهش سعی بر آن است که به بررسی تأثیر مشارکت‌اعضای کادر علمی در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی پرداخته شود.

مشارکت در تصمیم‌گیری یکی از مباحثی است که ضرورت و اهمیت آن در تحقیقات فراوان در رابطه با مسایل متعدد بررسی و تأیید شده است. اما برخی از مدیران می‌پندارند که مشارکت زیردستان به عنوان نوش‌دارویی است که باید همواره از آن بهره‌جست. باید توجه داشت که مشارکت یک بحث ساده نیست و نباید الزامات و اقتضائات آن را نادیده گرفت. در این رابطه هوی و میسکل معتقدند که این سؤال «آیا معلمان باید در تصمیم‌گیری و تدوین سیاست‌ها درگیر شوند؟»، سؤال اشتباهی است! برخی اوقات باید و برخی اوقات نه. سؤالات مناسب عبارتند از: تحت چه شرایطی زیردستان باید در تصمیم‌گیری مشارکت نمایند؟ با چه دامنه‌یی؟ چگونه؟ (هوی و میسکل، ۲۰۱۵، ص ۳۲۳).

بازنگری چند تحلیل توسط میلر و مونگ در زمینه سبک‌های رهبری مشارکتی نشان می‌دهد که گاهی اوقات رهبری مشارکتی موجب رضایت بالا، پذیرش تصمیم، تلاش و بهبود عملکرد می‌شود و در زمان‌های دیگر این نتایج به دست نمی‌آید. یعنی مشارکت تحت مقتضیات خاصی اثربخش خواهد بود. آن‌چنان که هرسی و بلان‌چارد متذکر شده‌اند، توفیق مدیریت هم‌راه مشارکت، بستگی به موقعیت دارد، درست است که این شیوه در بعضی از محیط‌های صنعتی امریکایی مؤثر بوده است ولی چه بسا در کشورهای دیگر، روش مناسبی نباشد (هرسی و بلان‌چارد، ۱۹۹۳، ترجمه‌ی کبیری، ۱۳۷۸، ص ۱۶۰). با این وصف ما در پی آنیم که بینیم مشارکت‌اعضاء هیأت علمی در تصمیم‌گیری‌های مدیران تأثیر دارد. اگر چه مشارکت‌اعضاء یک سازمان در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی می‌تواند فواید بسیاری در برداشته باشد اما مطابق نظریه‌ی اقتضایی، بهترین مدیریت مشارکتی وجود ندارد. بهترین روش در گرو سازگاری با شرایط محیطی است (رهنورد، ۱۳۷۸، ص ۹۴). به عبارت دیگر، مدیر باید نشانه، علائم و ویژگی‌های محیط‌کاری خود را بشناسد و روش مناسب با آن محیط و موقعیت را برگزیند. این که مدیری بخواهد سبک خود را از منزل به سازمان ببرد و دیگران را مکلف به پذیرفتن روش‌های مدیریتی خود بداند، کاری غیرمنطقی و غیرعلمی و برخلاف اصول مدیریت می‌باشد. (میرکمالی، ۱۳۷۸، ص ۱۳۱).

در این راستا هرسی و بلان چارد معتقدند که موفقیت در استفاده از مدیریت مشارکت جویانه، به وضعیت و موقعیت بستگی دارد (هرسی و بلان چارد، ۱۹۷۲، ترجمه‌ی علاقه‌بند، ۱۳۸۳، ص ۱۰۲).

تعاریف مشارکت

از مشارکت تعاریف متفاوتی ارائه شده است. میرکمالی و فلاحی (۱۳۷۵) به نقل از سالمون در تعریف مشارکت می‌گویند: «فلسفه یا سبک مدیریت سازمانی است که نیاز و حقوق کارکنان را تشخیص می‌دهد تا به طور فردی یا جمعی به مدیریت در حیطه‌های فراسوی سازمانی درگیر شوند که معمولاً با تبادل نظر جمعی حمایت می‌شود.» مک‌گریگور نیز بر این عقیده است که «مشارکت فرایندی است که با تفویض اختیار به معنای اساسی آن تفاوت اندکی دارد. در حقیقت، مشارکت یک مورد به خصوص از تفویض اختیار است که زیردستان با توجه به مسوولیت خود، کنترل و اختیار بیشتری به دست می‌آورند.» جهانیان (۱۳۸۱) مشارکت را در واقع نوعی احساس همبستگی و تعلق و تلاش دسته‌جمعی میان افراد یک جامعه به منظور نیل به نظام عادلانه‌ی اجتماعی می‌داند.

تصدیقی (۱۳۸۱) به نقل از فولان (۱۹۹۳) مشارکت را فرایندی می‌داند که افراد در گروه‌های تعامل، با ارتباط اثربخشی تلاش می‌کنند، با به میدان درآوردن توانایی‌های ذهنی و روحی خود برای مسأله و یا هدف خود راه حل و یا راهبردهای مناسب پیدا کنند. برخی مشارکت را تصمیم‌گیری مشترک تعریف کرده‌اند و مشارکت را شامل هر فرایندی می‌دانند که از طریق آن کارکنان سهمی در رسیدن به تصمیم‌های مدیریتی در سازمان دارند. در این دیدگاه مشارکت، سیستمی از مدیریت است که در آن افراد بر تصمیم‌های سازمان اثر می‌گذارند. مشارکت از دیدگاهی دیگر یعنی فهم و ادراک هر فرد از میزان نفوذی که بر تصمیم‌گیری دارد در مقایسه با میزان نفوذ واقعی وی در تصمیم‌گیری. منظور از مشارکت کارکنان کلیه اقداماتی است که میزان نفوذ و مسوولیت کارکنان را در فرایند تصمیم‌گیری از طریق نمایندگی مناسب در سطوح مختلف سازمان افزایش می‌دهد و هدف از آن نیز این است که از طریق دخالت دادن کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری از میزان برخوردها و تعارضات موجود بین مدیران و کارکنان کاسته شود و طرفین کار با داشتن حق و فرصت مساوی برای تبادل نظر و تصمیم‌گیری در باره مسایل سازمانی، خود را متعلق به گروه واحدی بدانند که در جهت تحقق هدف‌های مشترک فعالیت می‌کنند.

حمیدیان (۱۳۸۰) به نقل از دیویس و نیواستروم مشارکت را چنین تعریف کرده است: مشارکت یک درگیری ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیت‌های گروهی است که آنان را بر می‌انگیزد تا برای دستیابی به هدف‌های گروهی، یک‌دیگر را یاری دهند و در مسوولیت کار شریک شوند. در

تعریف دیگری، مجموعه‌یی از ایده‌های سازمان یافته در مورد نحوه‌ی مدیریت یک مؤسسه اقتصادی مدرن و مترقی مدیریت مشارکتی نامیده شده است. صاحب‌نظران دیگری دخالت و ورود کارکنان مختلف سازمان در رده‌های گوناگون بر حسب ضرورت و در فرایند تبیین مشکل، تجزیه و تحلیل موقعیت، بررسی و دست‌یابی به راه‌حل‌های مناسب را مدیریت مشارکتی تعریف کرده اند.

رهنورد (۱۳۷۸) مشارکت را فرایند درگیری کارکنان در تصمیم‌های استراتژیک/ تاکتیکی سازمان که به صورت رسمی/ غیررسمی در فرم مستقیم/ غیرمستقیم و با درجه، سطح و حدود مشخصی اتفاق می‌افتد، تعریف کرده است. از نظر میرکمالی (۱۳۷۸) مشارکت یعنی مجموعه اقداماتی که نفوذ و مسوولیت کارکنان (استادان) را در فرایند تصمیم‌گیری، از طریق تفویض اختیار در سطوح مختلف سازمان و تعلق به سازمان را در افرادی که به شکلی با سازمان مربوط هستند، به‌وجود آورد.

شیوه‌های مختلف مشارکت کارکنان در مدیریت

با توجه به تجربیات حاصله در مورد اعمال مدیریت مشارکتی و مطالعاتی که در این زمینه به عمل آمده، شیوه‌های مختلفی بدین منظور پیش‌بینی شده است. دو شیوه‌ی مدیریت مشارکتی عبارتند از:

۱. روش فردی و ۲. روش گروهی.

۱. روش مشارکت فردی

در مشارکت فردی و مستقیم، تمام کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری وارد می‌شوند و مشارکت‌کنندگان در باره موضوعات مرتبط کاری گفت‌وگو می‌کنند و نفوذ عوامل خارجی به طور طبیعی وجود ندارد. در این حالت، درجه‌ی نفوذ مستقیم کارکنان در تصمیمات به سبک رهبری حاکم بر سازمان‌ها بستگی دارد (رهنورد، ۱۳۷۸، ص ۵۳).

در این روش، کارگران برای این‌که توجه و علاقه‌ی خود را به سازمانی که در آن به کار اشتغال دارند، نشان‌دهند، در مواردی که نقایص یا کاستی‌هایی در کار ملاحظه می‌کنند و یا حتی در مواردی که شیوه‌های کار خوب بوده و نتایج مطلوبی به‌دست آمده است، نظر خود را اعلام می‌دارند و سرانجام در مواردی کارگران پیشنهادها به منظور بهینه‌شدن وضع تولید یا کاهش ضایعات، استفاده از مواد اولیه بهتر و یا استفاده از ماشین‌آلات و قطعات جدید به منظور بالا بردن کمیت و کیفیت تولید ارائه می‌دهند. گاه اتفاق می‌افتد که این نظرات و پیشنهادها مثرثمر واقع می‌شوند و سازمان اقتصادی با به کار بردن آن نظرها و پیشنهادها، نتایج سودمندی در زمینه‌ی بهتر شدن و وضع اداره سازمان و بهبود تولیدات و خدمات، به‌دست می‌آورد.

توجه به پیشنهادها و نظرها کارگران، حتی اگر نتوان آن را به مورد اجرا نهاده و از آن سود جست، این اثر را دارد که کارگران چنین احساس می‌کنند که افراد مفیدی برای سازمان خود هستند و این امر خود انگیزه‌ی خواهد شد که در آینده بهتر بیندیشند و پیشنهادها مفیدتری ارائه دهند. این روش، روشی ساده و خودجوش بوده و به ابتکار کارگران انجام می‌گیرد (همدانی، ۱۳۷۸).

۲. روش گروهی و دسته‌جمعی

درگیر کردن همه کارکنان در همه فراگردهای تصمیم‌گیری مربوط به کسب و کار، امری سنگین و ناکارآمد است (پلونکت و فورنیه، ترجمه‌ی طوسی، ۱۳۷۸). از این رو در روش گروهی، تعدادی از کارگران به طرق مختلف در امر مدیریت و اداره واحدها و سازمان‌های اقتصادی مشارکت می‌نمایند. مهم‌ترین نوع این مشارکت را مشارکت به صورت نمایندگی می‌داند. در این شیوه افرادی به نمایندگی از سوی دیگر کارکنان با مدیریت مشارکت و همکاری دارند. شیوه‌های این قبیل مشارکت عبارتند از:

الف: تشکیل کمیته‌ها و شوراهایی مرکب از نمایندگان دو طرف برای بررسی و اتخاذ تصمیم در زمینه‌ی اداره امور سازمان. تشکیل کمیته‌های طبقه‌بندی مشاغل، انطباق کار، بهره‌وری و کارمزدی و امثال آن که به موجب مقررات قانونی تشکیل می‌شود و کارکنان از طریق نمایندگان خود در این کمیته‌ها نظر داده و در نتیجه کمیته تصمیماتی اتخاذ می‌کند که مدیریت ملزم به اجرای آن است، از این قبیل مشارکت‌ها است.

ب: مشارکت نمایندگان کارکنان در مذاکرات دسته‌جمعی که نهایتاً منجر به انعقاد پیمان دسته‌جمعی گردیده و بر شرایط کار سازمان و در نتیجه روند کار آن تأثیر می‌گذارد از این نوع مشارکت‌ها است. از آن‌جا که در مذاکرات دسته‌جمعی که دو طرف مذاکره نمایندگان مدیریت و نمایندگان کارکنان می‌باشند، قبلاً در کلیه زمینه‌های مرتبط با اداره‌ی واحد بحث و گفتگو به عمل می‌آید و بر اساس آن تصمیماتی گرفته می‌شود، لذا پیمان‌های دسته‌جمعی از اهمیت بسیاری برخوردار هستند (همدانی، ۱۳۷۸).

ج: تشکیل شوراهای مختلف: رهنورد (۱۳۷۸) به نقل از پرنیتیگ (۱۹۹۲) می‌گوید که نفوذ شوراها بر روابط مدیریت-نیروی کار، به طور نسبی مهم‌تر از شرکت نمایندگان کارکنان در هیأت مدیره است. همدانی (۱۳۷۸) عنوان می‌کند که در این قبیل شوراها نمایندگان کارگران در کنار مدیران مسایل مختلف مربوط به اداره‌ی امور واحد را مورد بحث قرار داده و تصمیم لازم را اتخاذ می‌کنند. البته ممکن است مدیران ملزم به رعایت تصمیمات مذکور و اجرای آن نباشند، ولی آن‌جا که این قبیل

شوراها در اجرای قوانین و مقررات و با موافقت مدیریت تشکیل گردیده است، اجرای تصمیمات آن عملی خواهد بود. البته نمایندگان مدیریت در این قبیل شوراها سعی بر آن دارند که در زمینه‌هایی مذاکره و تصمیم‌گیری شود که به اختیارات مدیریت لطمه وارد نیاید.

د: عضویت در هیأت مدیره: در مواردی ممکن است نمایندگان کارکنان در هیأت مدیره عضویت یابند. به عقیده طوسی (۱۳۷۹) عضویت کارکنان در هیأت مدیران می‌تواند یک مجرای اطلاعاتی دو طرفه به شمار آید. حضور نمایندگان کارکنان در هیأت مدیره می‌تواند به پرسش‌های آگاهانه‌یی از چگونگی کارها در درون سازمان بینجامد و در نتیجه‌ی آن دیگر اعضای هیأت مدیران که نمایندگان صاحبان سهام شرکت هستند، از آن‌ها بهره‌مند گردند.

ه: مشارکت از طریق مالکیت کارکنان: مالکیت کارکنان و کارگران در یک سازمان اقتصادی از طریق فروش سهام واحدهای مذکور به آنان به تدریج رایج می‌گردد و در حال حاضر در بسیاری از کشورهای جهان، در واحدهای صنعتی-تولیدی، کارگران در زمره‌ی سهام‌داران به شمار می‌روند و در نتیجه خود را در مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها محق می‌دانند.

به اعتقاد طوسی (۱۳۷۹) در این فراگرد دو عامل عمده در کار است: نخست آن‌که کارکنان صاحب سهم مالک جزیی شرکتی می‌شوند که در آن کار می‌کنند؛ دوم این‌که این دل‌سوزی در سرنوشت شرکت به پدید آوردن رفتار و نگرش مثبت در میان کارکنان می‌انجامد. طولابی (۱۳۸۱) معتقد است که این طرح بیشتر در سازمان‌های صنعتی و تولیدی کاربرد دارد تا سازمان‌های خدماتی و آموزشی.

تأثیر تصمیم مشارکتی در سازمان

مشارکت در تصمیم‌گیری یک مفهوم قدیمی اما با اهداف سیاسی-اجتماعی تازه است که راه‌کارهایی را برای حل برخی از مسایل سازمانی و مدیریتی را ارائه می‌دهد. با توجه به پذیرش فزاینده‌ی آن در کشورهای مختلف، دیگر مشارکت یک انتخاب نیست بلکه یک ضرورت است. مشارکت در سازمان‌های مدرن به عنوان هسته‌ی اصلی پارادایم دموکراسی محسوب می‌شود.

شور و اشتیاق برای مدیریت مشارکتی عمدتاً از مزایای منتسب به آن ریشه می‌گیرد که آن را به عنوان ابزاری برای ارتقای بهره‌وری و رضایت مطرح می‌سازد (رهنورد، ۱۳۸۵ به نقل از لیکرت، ۱۹۶۷؛ آرجریس، ۱۹۷۳؛ میلر و مانگ، ۱۹۸۶). در مقابل، منتقدین مدیریت مشارکتی آن را شکل جدیدی از تلاش‌های مدیران برای استثمار و بهره‌کشی از کارکنان می‌دانند.

پیش‌نیازهای تصمیم‌گیری مشارکتی

این واقع‌بینانه نیست که انتظار داشته باشیم همه کارکنان در تصمیم‌گیری ارادی شرکت کنند. تازه برای تأمین مشارکت آن دسته از کارکنان که مشتاق مشارکت هستند باید زمینه و بستر مناسب را فراهم ساخت. رهنورد (۱۳۸۵) دوازده مورد از پیش‌نیازهای تصمیم‌گیری مشارکتی را برشمرده است:

۱. مسوولیت‌ها، محدودیت‌ها و انتظارات: مدیر باید تصویر روشنی از آنچه که تحت عنوان "تصمیم‌گیری مشارکتی"، "دموکراسی صنعتی"، "مدیریت مشارکتی"، و مانند این‌ها را مطرح می‌کند، ارائه دهد. مسوولیت‌ها و محدودیت‌ها و انتظارات را به روشنی تبیین کند. یکی از محدودیت‌ها در استقرار مدیریت مشارکتی، الزاماتی است که از طریق مراجع قانونی تعیین می‌شود. ۲. اهداف، ارزش‌ها و اولویت‌ها: وقتی کارکنان در مورد اهداف، ارزش‌ها و اولویت‌ها توجیه نشده باشند، قطعاً از ترس این‌که مورد مؤاخذه قرار نگیرند، از ورود به فرایند تصمیم‌گیری مشارکتی اجتناب خواهند کرد.

۳. روش مؤثر انتقال اطلاعات: کارکنان باید به اطلاعات مربوط به تصمیم‌گیری مشارکتی دسترسی داشته باشند تا امکان تصمیم‌گیری برای آن‌ها فراهم باشد.

۴. تعریف فرایند تصمیم‌گیری: باید برای کارکنان فرایند تصمیم‌گیری روشن باشد تا انتظارات خود را در آن چارچوب تنظیم کنند. برنامه‌های مختلف مشارکت مانند "گروه‌های کنترل کیفیت"، "نظام پیشنهادها"، و "تیم‌های کاری خودگردان" هر یک فرایند خاص خود را دارند که لازم است به روشنی تبیین و فرموله شده باشند.

۵. سازگاری مدیریت: این به مفهوم آن نیست که مدیر با هر تصمیم یا پیشنهادی که توسط کارکنان ارائه می‌شود، موافقت کند؛ بلکه باید در نظر داشته باشد که وقتی با پیشنهاد کارکنان مخالفت کند، چنین مخالفتی باید در فرایند حل مسأله صورت گیرد نه آن‌که به عنوان مرجع حکمیت ظاهر شود و تصمیمات را وتو کند.

۶. آموزش مشارکت: برنامه‌ریزی آموزشی برای استقرار سطح علمی نیروی انسانی سازمان‌های آموزشی به صورت مستمر موجب آشنایی با تحقیقات جدید، روش‌های نو در زمینه انجام کار و... خواهد شد و تحقق نظام مدیریت مشارکتی را تسهیل خواهد کرد.

۷. محل کار با ثبات و با احترام: کارکنانی که به طور ناشایست توسط مدیریت یا همکاران خود مورد انتقاد قرار می‌گیرند، برای درگیر شدن در تصمیمات بسیار محتاط خواهند بود.

۸. تعدیل شرایط محیطی سازمان: هم‌راه با استقرار سیستم تصمیم‌گیری مشارکتی باید دیگر سیستم‌های سازمانی به‌گونه‌یی تعدیل شوند که به عنوان عامل بازدارنده عمل نکنند. ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و سیستم ارتباطات از جمله این عوامل هستند.

۹. اجتناب از مبالغه‌گویی و مدگرایی: بعضاً محاسنی را برای این سیستم تصمیم‌گیری ذکر می‌کنند که تحقیقات انجام یافته آن‌ها را تأیید نمی‌کند و یا نتایجی را در یک سازمان خاص به دست آورده‌اند، به تمامی شرایط تعمیم می‌دهند و اصلاً محدودیت‌های این سیستم تصمیم‌گیری را نادیده می‌گیرند. این آگاهی باید در مدیران تقویت شود که با موضوع مشارکت واقع‌بینانه برخورد کنند و انتظارات کاذب در سازمان به وجود نیآورند.

۱۰. مشخص ساختن ساختار مشارکت: یکی از مواردی که باعث سردرگمی کارکنان می‌شود، ابهام در خصوص ساختار مشارکت است. باید کارکنان تصویر روشنی از موضوعات تصمیم‌گیری داشته باشند.

۱۱. سبک رهبری: مدیرانی که دارای سبک آمرانه هستند عموماً سعی می‌کنند افراد را وادار کنند در تیم‌های تصمیم‌گیری مشارکتی یا نظایر آن کار کنند. در این حالت تصمیم‌گیری مشارکتی به چیزی تبدیل می‌شود که توسط مدیریت به کارکنان تحمیل شده و تنها موفقیتی که مدیران به دست می‌آورند، قانونی کردن ساختار تصمیم‌گیری مشارکتی است، اما قادر نخواهند بود دستور بدهند سیستم مشارکتی به‌طور کارآمد و هماهنگ کار کند.

۱۲. نقش دولت: دولت‌ها می‌توانند با استفاده از ابزارهای قانونی در زمینه‌ی حمایت‌های آموزشی، تأمین اطلاعات، و فعالیت‌های تحقیقاتی قدم‌های مؤثری در طراحی و استقرار مدیریت مشارکتی در یک کشور بردارند.

تصدیقی (۱۳۸۱) چهار مورد زیر را از پیش شرط‌های تصمیم‌گیری مشارکتی در محیط‌های آموزشی می‌داند:

۱. گرایش به عدم تمرکز: گرایش فلسفه، اهداف و فعالیت‌های سازمان‌های آموزشی از تمرکز به سوی عدم تمرکز، موجب تفویض اختیار بیشتر به زیردستان خواهد بود و مشارکت آن‌ها را در تصمیم‌گیری‌ها بیشتر خواهد کرد.

۲. کاهش بوروکراسی: مدیریت مشارکتی در سازمان‌های آموزشی اگر به دنبال نوآوری‌ها باشد و بر کیفیت تأکید کند، لزوماً بایستی بسیاری از مقررات دست و پاگیر اداری را تعدیل کند.

۳. ثبات مدیریت: از آن جا که در نظام مدیریت مشارکت اثربخشی و کیفیت مورد انتظار است و تحقق این امر منوط به برنامه‌ریزی‌های درازمدت می‌باشد، ثبات مدیریت عامل تعیین‌کننده‌ی در این زمینه خواهد بود. تغییر مدیران سازمان‌های آموزشی در جریان نوسانات سیاسی جامعه ضربه‌ی جبران‌ناپذیری بر پیکره‌ی سازمان و کیفیت فعالیت‌های آن وارد می‌آورد.

۴. تغییر و تحول در ساختار اداری: نظام مدیریت مشارکتی در سازمان‌ها نیازمند ساختار و تشکیلات جدید است. ساختار و تشکیلاتی که گرایش به تمرکز دارد، طبیعی است که مناسب نظام مدیریت مشارکتی نیست.

الف: کارکردهای مثبت مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری

۱. تقویت روحیه‌ی کارکنان و ایجاد انگیزه در آنان (تصدیقی، ۱۳۸۱؛ طوسی، ۱۳۷۲، ص ۳؛ میرکمالی، ۱۳۷۸، ص ۲۲۵). مشارکت، منجر به افزایش توانمندی افراد و از بین رفتن روحیه‌ی ناتوانی و درماندگی در آنان می‌شود. ترس، وحشت و عجز، ناشی از "تنهایی و انفعال" است، در حالی که حاصل مشارکت، نیرومندی (در جمع) و رشد توانایی‌های فردی است. مشارکت می‌کوشد به فعالیت احترام بگذارد، احساس ناتوانی، پوچی و بی‌تأثیر بودن را می‌گیرد و احساس فعالیت، تأثیرگذاری و نیرومند بودن را به افراد باز می‌گرداند (امین ورزلی، ۱۳۸۰).

۲. تقویت روحیه‌ی ابتکار و حس مسوولیت در کارکنان (تصدیقی، ۱۳۸۱؛ میرکمالی، ۱۳۷۸، ص ۲۲۵). از آن جایی که مشارکت یک تلاش گروهی، جمعی و متقابل است، روحیه‌ی مسوولیت‌پذیری، اعتماد به نفس (خود باوری) تعاون و تشکل‌گرایی، رفتار خلاق و مبتکرانه و جرأت‌مندی، ایجاد و تقویت می‌شود.

۳. مشارکت افراد، به تصمیم‌گیری بهتر کمک می‌کند. فراموش نکنیم که عمل تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری، رکن اساسی و محوری در سازمان‌ها است. بنابراین، نقش مشارکت در بهینه‌سازی تصمیم‌گیری‌ها، اهمیت آن را برجسته و ممتاز می‌کند.

۴. مشارکت و مدیریت مشارکتی، میزان تعهد، دل‌سوزی و احساس مسوولیت افراد را نسبت به اجرای تصمیم‌ها افزایش می‌دهد (امین ورزلی، ۱۳۸۰).

۵. افزایش میزان بهره‌وری در سازمان (تصدیقی، ۱۳۸۱؛ طوسی، ۱۳۷۲، ص ۱۰۳؛ میرکمالی، ۱۳۷۸، ص ۲۲۴). مشارکت و مدیریت مشارکتی، باعث افزایش کارآمدی و در نهایت افزایش

بهره‌وری می‌شود که با توجه به محدودیت‌های منابع و... به لحاظ اقتصادی نیز به طور کامل توجیه‌پذیر می‌نماید.

۶. مشارکت، زمینه‌ی افزایش تحمل و مدارای اجتماعی را فراهم می‌کند. جامعه برای تحقق اهداف خود، بیش از هر چیز به تحمل، سعه‌صدر و مدارا نیازمند است و مشارکتی که به‌طور ذاتی یک تلاش جمعی و گروهی است، قدرت و ضریب تحمل را در بین افراد، افزایش می‌دهد (امین‌ورزلی، ۱۳۸۰).

۷. ایجاد امکان استفاده از تجارب عملی و نظرات و اندیشه‌های کارکنان (تصدیقی، ۱۳۸۱). مشارکت، زمینه‌ی لازم برای شناخت و هدایت استعدادهای افراد و بهره‌گیری از توانایی‌های آنان را در اداره امور فراهم می‌کند (امین‌ورزلی، ۱۳۸۰).

۸. افزایش تفاهم متقابل در طرفین کار و کاهش فاصله بین آن‌ها.

۹. ایجاد کانال‌های ارتباطی مؤثر در سازمان و توزیع مناسب‌تر اطلاعات.

۱۰. تقلیل میزان سوءظن‌ها، تنش‌ها، شکایات و دعاوی مربوط به کار.

۱۱. ایجاد عاملی جهت افزایش تحرک و کارایی در مدیران.

۱۲. ایجاد زمینه‌ی مناسب برای پذیرش تغییرات و تحولات مناسب در کمیت و کیفیت کار.

۱۳. کاهش تعداد شکایات و بهبود روابط مدیر و اتحادیه و مدیر و زیردستان.

۱۴. سهولت بیشتر در مدیریت زیردستان.

۱۵. بهبود کیفی تصمیم‌گیری‌های مدیریتی (رهنورد، ۱۳۸۵ به نقل از تاننبوم و مارساریک، ۱۹۶۱).

۱۶. مشارکت شنیدن صدای دیگران را آسان می‌سازد.

۱۷. احساس مالکیت را فراهم می‌کند.

۱۸. حاشیه‌نشینی را از میان بر می‌دارد.

۱۹. ناتوان را نیرومند می‌سازد.

۲۰. فرهنگ سکوت را درهم می‌شکند (طوسی، ۱۳۷۲، ص ۸-۱۰).

۲۱. مشارکت در امور آموزشی بهداشت روانی کارکنان را افزایش می‌دهد (میرکمالی، ۱۳۷۸، ص ۲۲۵).

۲۲. رضایت شغلی: نتایج تحقیقات همبسته‌گی مثبتی را بین تصمیم‌گیری مشارکتی و رضایت شغلی نشان می‌دهد. مشارکت کارکنان باعث می‌شود کارکنان بیشتر تصمیم‌های مدیریتی را پذیرا باشند و روحیه و رضایت شغلی آن‌ها افزایش یابد. این ارتباط تنها محدود به رضایت زیردستان نیست، تصمیم‌گیری مشارکتی سطوح بالایی از رضایت مدیران را نیز در پی دارد (رهنورد ۱۳۸۵، به نقل از دیکسون، ۱۹۸۲).

ب: کارکردهای منفی مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری

موانع بسیاری در راه موفقیت وجود دارد. رؤیای عقلانی مشارکت باید با واقعیت احساسی و انسانی آن هماهنگ شود: انسان‌ها کامل نیستند. بسیاری از افراد از لحاظ احساسی تکامل نیافته‌اند و عده‌ی حتی مسوولیت‌پذیر هم نشده‌اند. افرادی در آرزوی تأمین وابستگی و حتی مدیریتی زورگویانه‌اند، در حالی که برخی دیگر از هر قدرتی که نصیب‌شان شود، حتی در یک نظام مشارکتی - سوءاستفاده می‌کنند (مک لگان ونل، ۱۹۹۵، ترجمه‌ی اسلامی، ۱۳۸۰، ص ۲۶۳).

آن‌هایی که با مدیریت مشارکتی مخالفت می‌کنند مدعی هستند که برنامه‌های مشارکت آخرین شکل از کوشش‌های مدیریت سنتی برای تأمین همکاری داوطلبانه‌ی کارکنان در تحقق اهداف سازمان است. مدیران و کارکنان ممکن است در شرایط سخت با هم همکاری کنند، اما بعد از گذشت آن به همان روش قدیمی برگشت خواهند کرد. زیرا مدیران مشارکت را پرهزینه ارزیابی خواهند کرد و کارکنان در می‌یابند که مزایای همکاری بسیار جزئی است. مدیریت مشارکتی ممکن است منافع محدودی را برای مدیران و کارکنان به بار آورد، اما در عصر جدید روابط مدیریت نیروی کار را تنظیم نخواهد کرد. زیرا مدیریت کنترل نهایی ترتیبات مدیریت مشارکتی را بر عهده خواهد داشت که به طور ذاتی با روح همکاری واقعی و درست سازگار نیست (رهنورد، ۱۳۸۵).

طوسی (۱۳۷۲) در بیان محدودیت‌های مشارکت معتقد است که دشواری‌ها به ویژه زمانی پیش می‌آیند که کارگران پیشنهادهایی را در زمینه‌هایی پیش نهند که در آن‌ها کاردانی ندارند. موضوع دیگر به حق کارمند برای مشارکت نکردن باز می‌گردد. هیچ‌گواهی‌ی در دست نیست که نشان دهد مشارکت آرزوی هرکس است. دشواری دیگر آن است که سرپرستان در سازگاری خود با مشارکت با دشواری رویارو هستند. مشارکت، اقتدار سنتی آنان را به مبارزه فرا می‌خواند. دشواری دیگر در به کارگیری مشارکت آن است که دست اندرکاران آن در حالی که در میان روش‌های کار مشارکت غرق می‌شوند، از فلسفه‌ی آن غافل می‌مانند.

تعدادی از پژوهش‌گران و مدیران این سؤال را مطرح ساخته اند که آیا همه کارکنان توانایی مشارکت یا علاقه به آن رادارند؟ رهنورد (۱۳۸۵) به نقل از هلال و براون (۱۹۸۱) در بررسی مسایل عمده و محدودیت‌ها، انتقادهای زیادی را بر علیه مدیریت مشارکتی مطرح ساخته است. به عقیده‌ی آن‌ها مشارکت:

۱. انتظارات و قول‌های غیر واقعی ایجاد می‌کند؛

۲. وقت‌گیر است؛

۳. به تصمیم‌های میانه منجر می‌شود؛

۴. جواب‌گویی را خدشه دار می‌سازد؛

۵. تضادهای شکننده‌ی را ایجاد می‌کند و موجب از بین رفتن اقتدار مدیریتی می‌شود.

مک لگان و نل (۱۹۹۵، ترجمه‌ی اسلامی، ۱۳۸۰) هشت نگرانی زیر را برای مشارکت مطرح کرده اند:

- نظارت از میان خواهد رفت.

- تصمیم‌گیری به درازا خواهد انجامید.

- فکر گروهی از کیفیت می‌کاهد.

- فردیت از میان خواهد رفت.

- بی‌تفاوتی این فرایند را به خطر می‌اندازد.

- حقوق و مسوولیت‌ها متوازن نخواهد بود.

- تمرکز بر عمل‌کرد از میان می‌رود.

- مدیریت کنار گذاشته می‌شود.

رهنورد (۱۳۸۵) به نقل از بول دوبال (۱۹۸۹) معایب مشارکت مستقیم و غیرمستقیم را از نظر ایدئولوژی، اقتصادی، روان‌شناختی، سازمانی، و جامعه‌شناختی برای بازیگران عمده (کارکنان، کارفرماها، اتحادیه‌ها و دولت) طبقه‌بندی کرده است:

۱. برای کارفرماها، راهبرد مشارکت مستقیم می‌تواند پنج کارکرد منفی داشته باشد:

- ایدئولوژیکی (انتقاد از اختیارات مدیریتی یا دارایی‌های سازمانی)؛

- اقتصادی (هزینه‌ها)؛

- روان‌شناختی (تنش‌ها و ناکامی‌ها)؛

- سازمانی (دیوان سالاری، بطئی بودن، سازمان نامناسب)؛

- جامعه‌شناختی (یأس مدیریت میانی، مخالفت اتحادیه‌ها)؛

۲. برای کارکنان نیز مشارکت مستقیم می‌تواند کارکردهای منفی در پی داشته باشد:

- ایدئولوژیکی (سلطه، نفوذ مدیریتی)؛

- اقتصادی (هزینه‌ها، صرف زمان و انرژی)؛

- روان‌شناختی (مسئولیت‌ها، از دست رفتن آزادی)؛

- جامعه‌شناختی (از خودبیگانگی)؛

۳. برای اتحادیه‌ها، کارکردهای منفی مشارکت عبارتند از: سلطه‌گرایی، فردگرایی، پدرسالاری، کنار زدن اتحادیه‌ها و جزءنگری.

۴. برای مؤسسه‌های کلان اجتماعی (دولت) تنها کارکرد منفی می‌تواند مخالفت جمعی بازیگران اجتماعی باشد.

نتیجه‌گیری

پیشرفت‌های نمایانی که در بالا رفتن تراز دانش و کاردانی مردم به طور کلی دیده می‌شود و رغبت و شوقی که آنان به آموختن از خود نشان می‌دهند، آنان را به پذیرش نقش سازنده‌تر در هدایت کارهای زندگی دل‌بسته‌تر می‌سازد. آشکار است که با بالا رفتن تراز آگاهی افراد، درخواست آنان برای مشارکت فزونی می‌یابد. درخواست برای مشارکت در حقیقت حالت شورانگیزی برای پذیرش مسئولیت به شمار می‌آید.

مشارکت در مدیریت را می‌توان در قلمرو انگیزش‌های فرارمته انسان به شمار آورد. هرگاه مردم در فرایند دادوستد اندیشه قرار گیرند و برای تعیین هدف‌های زندگی و کار فراخوانده شوند و برای آن‌ها قدر و منزلتی در خور پدید آورند، آن‌گاه عوامل انگیزشی آنان به کار خواهد افتاد و توان آنان فزونی خواهد گرفت و راه نوآفرینی گشوده خواهد شد. در چنین وضعی انسان راه بالندگی را می‌پوید، به دگرگونی فکر می‌کند، پیوندهای تازه می‌آفریند، و در سودجستن از فرصت‌ها مجاز شمرده می‌شود، و سرانجام هدف‌های بزرگ اجتماعی را در دایره‌ی هدف‌های شخصی خویش جای داده و حتی آن‌ها را برتر می‌شمارد.

آن‌هایی که موافق مشارکت هستند، بحث می‌کنند که از طریق مشورت با کارکنان و اجازه به کارکنان برای سهم شدن در تصمیم‌هایی که بر کار آن‌ها تأثیر می‌گذارد، سازمان‌ها می‌توانند نگرانی‌های آن‌ها

را منعکس، ایده‌های جدید را کسب، و حس یک‌پارچگی در بین کارکنان را ترویج کنند. برنامه‌های مشارکت بهبود کیفیت، بهره‌وری، روحیه، و انگیزش کارکنان را نوید می‌دهند. تصمیم‌گیری مشارکتی چیزی بیش از یک چالش برای استقلال کارکنان است. چنین مدیریتی لازمه بقاء در محیط رقابتی امروز محسوب می‌شود. هم‌چنین یکی از راه‌های ایجاد رضایت و علاقمندی در افراد است. اگر تصمیمی برکار، نحوه‌ی اجرا، رفتار و به‌طور کلی بر افراد سازمان مؤثر باشد، باید اشخاص در گرفتن آن تصمیم مشارکت داده شوند. در بررسی‌های به‌عمل‌آمده در تحقیقات مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری فواید و آثار مثبت کلی آن عبارتند از:

- افراد احساس تعهد و مسوولیت می‌کنند.
- افراد احساس ارزش و اعتبار می‌کنن.
- امر به معروف و نهی از منکر سبب نشان دادن راه‌های درست می‌شود.
- احساس تعلق و مالکیت نسبت به سازمان و تصمیم گرفته شده افزایش می‌یابد.
- در اثر مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها و به علت تمرین، ابتکار و خلاقیت در افراد سازمان رشد می‌کند.
- به خاطر مشارکت افراد و استفاده از توان بالقوه کارکنان، روحیه‌ها تقویت می‌شود و نوعی اعتماد به نفس در بین کارکنان به‌وجود می‌آید.
- استعدادها و توانائی‌های بالقوه افراد شکوفا می‌شود.
- چون مجموعه افکار، عقاید، استنباط‌ها و مدیریت‌ها در گرفتن تصمیم دخالت دارند، بهترین تصمیم‌ها گرفته می‌شود.
- چون افراد نسبت به تصمیم گرفته شده احساس تعلق و مسوولیت دارند، امکان اجرای تصمیم افزایش می‌یابد.
- چون همه افراد در گرفتن تصمیم شرکت دارند، نه تنها از میزان مقاومت در مقابل تصمیم گرفته شده کاسته می‌شود بلکه افراد مدافع و پشتیبان آن هم می‌شوند.
- خطاهای احتمالی کاهش می‌یابد.
- باعث تحکیم روابط انسانی و ایجاد صمیمیت و حس همکاری و جو دوستانه می‌شود.

منابع

- امین وزلی، نصرالدین. (۱۳۸۰). توجه به پیش شرطها و الزامات تحقق اندیشه مشارکت و سیاست مدرسه‌محوری با گام‌هایی در جهت کیفیت بخشی آموزش. فصل‌نامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۲۶.
- پلونکت، لورن و فورنیه. (۱۳۷۸). مدیریت مشارکت‌جو. ترجمه‌ی محمد علی طوسی. مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- تصدیقی، محمد علی. (۱۳۸۱). مدیریت مشارکتی در آموزش و پرورش با تأکید برنگرش روابط انسانی. فصل‌نامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۳۱.
- جهانیان، رمضان. (۱۳۸۱). بررسی راه کارهای مشارکت اولیای دانش‌آموزان در امور آموزش‌گاه‌ها از دیدگاه مدیران مدارس شهر تهران در سال تحصیلی ۱۳۷۹-۱۳۸۰. فصل‌نامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۲۹-۳۰.
- حمیدیان، برات. (۱۳۸۱). شیوه‌های نهادینه شدن مشارکت معلمان. مدیران و دانش‌آموزان در آموزش و پرورش. فصل‌نامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۳۱.
- رهنورد، فرج‌الله. (۱۳۷۸). مدیریت مشارکتی تئوری و عمل. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- رهنورد، فرج‌الله. (۱۳۸۵). دیدمان مشارکت. تهران: مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
- طوسی، محمد علی. (۱۳۷۲). مشارکت (مدیریت و مالکیت). چاپ دوم. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- مک لگان، پاتریشیا و نل، کریستو. (۱۹۹۵). عصر مشارکت. ترجمه‌ی مصطفی اسلامیه. (۱۳۸۰). چاپ دوم. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- میرکمالی، سیدمحمد. (۱۳۷۸). رفتار و روابط در سازمان و مدیریت. تهران: نشر یسپرون.
- میرکمالی، سید محمد و فلاحی، ویدا. (۱۳۷۵). نقش مدیریت مشارکت‌جویانه در بهداشت روانی کارکنان. فصل‌نامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۱۴.
- هرسی، پال و بلان چارد، کنث. (۱۹۹۳). مدیریت رفتار سازمانی استفاده از منابع انسانی. ترجمه‌ی قاسم کبیری. (۱۳۷۸). چاپ ششم. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- هرسی، پال و بلان چارد، کنث. (۱۹۷۲). مدیریت رفتار سازمانی کاربرد منابع انسانی. ترجمه‌ی علی علاقه‌بند. (۱۳۸۳). چاپ بیستم. تهران: انتشارات امیرکبیر.
- همدانی، علی‌الله. (۱۳۷۸). جایگاه روابط کار در مدیریت مشارکتی. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- Hoy, Wayne K. and Cecil G. Miskel. (2015). Educational Administration. New York: Random House6.