

مدیریت مشارکتی با تاکید بر نظام پیشنهادات

« دوره بعد از انتصاب مدیران میانی »

تهیه و تنظیم:

دانشگاه علوم پزشکی همدان با همکاری معاونت توسعه مدیریت و منابع

وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی

بهار ۹۴

شناسنامه دوره :

عنوان دوره :

مدیریت مشارکتی با تاکید بر نظام پیشنهادات

هدف آموزشی :

ارتقای سطح دانش فراگیران در زمینه به کارگیری روش های مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های سازمان

سرفصل های آموزشی :

- ۱- مفاهیم و تعاریف مدیریت مشارکتی
- ۲- ریشه ها و تئوری های مدیریت مشارکتی
- ۳- اهداف و روش ها و ویژگی های گروه مشارکتی
- ۴- فرهنگ سازمانی و گسترش مدیریت مشارکتی
- ۵- نظام پیشنهادات و مدیریت مشارکتی
- ۶- تعاریف و اهداف نظام پیشنهادات
- ۷- دلایل و مبانی نظری استقرار نظام پیشنهادات
- ۸- ارکان، ساختار و مزایای نظام پیشنهادات
- ۹- محدودیت ها و عوامل موثر و راهکارهای اجرای موفق نظام پیشنهادات
- ۱۰- راه های توسعه نظام پیشنهادات

فهرست

صفحه	عنوان
۶	مقدمه
	فصل اول
۷	مفاهیم و تعاریف مدیریت مشارکتی
	فصل دوم
۱۱	ریشه ها و تئوری های مدیریت مشارکتی
	فصل ۳
۱۴	اهداف و روش ها و ویژگی مدیریت مشارکتی
	فصل ۴
۱۹	فرهنگ سازمانی و گسترش مدیریت مشارکتی
	فصل ۵
۲۷	نظام پیشنهادات و مدیریت مشارکتی
	فصل ششم
۳۲	تعاریف و اهداف نظام پیشنهادات
	فصل ۷
۳۷	دلایل و مبانی نظری استقرار نظام پیشنهادات
	فصل ۸
۴۰	ارکان ، ساختار و مزایای نظام پیشنهادات
	فصل ۹
۴۴	محدودیت ها ، عوامل موثر و راهکارهای اجرای موفق نظام پیشنهادات
	فصل ۱۰
۵۲	راه های توسعه نظام پیشنهادات
۶۰	منابع و مآخذ

❖ اهداف درس

هدف کلی:

همکاری و مشارکت داوطلبانه کارکنان و استفاده از اندیشه ها، نظریات و ابتکارات آنها در حل مسائل و مشکلات سازمان می باشد.

بستر سازی و بهبود نگرش ها برای ایجاد سیستم پیشنهادات و مدیریت مشارکتی

اهداف جزئی:

پس از طی دوره انتظار می رود فراگیران قادر باشند:

- با مفاهیم مشارکت آشنا گردند.
- محدودیت های به کارگیری نظام پیشنهادات را شناسایی نمایند.
- با انواع روش های مشارکت آشنا گردند.
- ساختار نظام پیشنهادات را بیان نمایند.
- راه های گسترش نظام مشارکت را بیان نمایند.

❖ سرفصل ها

- مفاهیم و تعاریف مدیریت مشارکتی
- ریشه ها و تئوری های مدیریت مشارکتی
- اهداف و روش ها و ویژگی های گروه مشارکتی
- فرهنگ سازمانی و گسترش مدیریت مشارکتی
- نظام پیشنهادات و مدیریت مشارکتی
- تعاریف و اهداف نظام پیشنهادات
- دلایل و مبانی نظری استقرار نظام پیشنهادات
- ارکان، ساختار و مزایای نظام پیشنهادات
- محدودیت ها و عوامل موثر و راهکارهای اجرای موفق نظام پیشنهادات
- راه های توسعه نظام پیشنهادات

مقدمه

تمامی سازمانها و نهادها صرفنظر از اهداف و نوع فعالیت‌هایی که انجام می دهند دارای سه منبع اصلی هستند:

- (۱) سرمایه
- (۲) تکنولوژی
- (۳) نیروی انسانی

با توسعه تکنولوژی اطلاعات و نزدیکی هر چه بیشتر جوامع و سازمانها به یکدیگر، دسترسی به تکنولوژی و سرمایه، دیگر در انحصار کشورها و سازمانهای محدود نبوده و تنها نیروی انسانی است که میتواند بعنوان برگ برنده مطرح باشد. بعلاوه فقط همین منبع است که خاصیت فزایندهگی (synergy) را دارد، یعنی میتواند محصول یا خدمتی را تولید و ارائه کند که ارزش آن بیشتر از مجموع ارزش اجزاء آن محصول باشد.

از طرفی حتی قویترین مدیران نمیتوانند ادعا کنند که اطلاعات کافی از تمامی جوانب سازمان داشته و می توانند بهترین راه حلها را برای حل مشکلات ارائه نمایند. بدین ترتیب اگر بپذیریم افراد در هر سطحی از سازمان، ممکن است دارای ایده های کارگشایی باشند، طبیعی است که باید بدنبال راه هایی برای شناسایی این ایده ها باشیم. چرا که افراد بواسطه ارتباط نزدیک با کاری که انجام می دهند و تجربه حاصل از تکرار آن، معمولاً به جزئیات کار بیشتر آشنا بوده و در صورت فراهم شدن شرایط، همین افراد بهترین کسانی هستند که می توانند پیشنهادهای اصلاحی ارائه نمایند. از طرف دیگر چون بخش مهمی از وظایف مدیریت باید توسط نیروی انسانی تحت سرپرستی وی انجام شود، به همین دلیل برخی مدیریت را هنر انجام کار توسط دیگران تعریف کرده اند.

تمامی سازمانها برای حفظ و ارتقاء پیوسته و بهبود مستمر، نیازمند سه عنصر اساسی خلاقیت، کیفیت و بهره وری می باشند.

در این راستا استفاده از سیستمها و راهکارهایی که منجر به پرورش و شکوفایی این سه عنصر شوند، اهمیت خاصی دارد. یکی از این سیستمها که باعث ارتقای دائمی و مستمر این سه عنصر می شود، نظام پیشنهادها می باشد. این سیستم یکی از ابزارهای مهم مدیریت مشارکتی است.

در سازمان ها و بنگاه های اقتصادی، اعتقاد به این اصل که برای انجام هر کاری همیشه یک راه بهتر وجود دارد، منجر به بروز پیشنهادات مختلفی در انجام هر فرآیند کاری می شود و که هر پیشنهاد خوب می تواند فرآیندی را کامل و تسریع کند و می توان گفت مسیر رشد و تعالی سازمان ها از طریق مشارکت نظام مند کارکنان و احساس تعلق سازمانی مقدور خواهد بود.

سازمان های پیشرو آنهایی هستند که با ایجاد محیط خلاق، ترس و دلهره کارکنان را نسبت به ارائه ایده های تحول آفرین از بین ببرند و آنان را در این راه ترغیب کنند. امروزه فکر و اندیشه نیروی انسانی به عنوان تار و پودهای سازمان برای شکل دهی و حفظ آن لازم و ضروری بوده و به عنوان ماده اولیه برای تأمین اهداف سازمان و حفظ آن در دنیای رقابتی امروز مطرح هستند. یکی از عوامل موفقیت سازمان ها حاکمیت روابط انسانی مناسب بین کارکنان و مدیران آن سازمان است که اقدامی بسیار مناسب در جهت هم اندیشی تفکر های مطرح شده در سازمان است.

فصل اول :

مفاهیم و تعاریف مدیریت مشارکتی

مشارکت کلمه ای عربی در باب مفاعله می باشد ، که در زبان فارسی واژه های ذیل را معادل این واژه به کار می برند . معاضدت ، تعاون ، همیاری ، دگریاری ، همکاری ، تشریک مساعی ، یارگیری ، کمک متقابل ، کنش متقابل ، تقسیم کار ، همنوایی ، واگذاری امور ، خودگردانی ، مردم سالاری ، مسئولیت پذیری ، هم اندیشی ، همفکری ، دستیاری ، همدمی ، همراهی ، یارمندی ، مددکاری ، یآوری ، اعانت ، مددخواهی ، دستگیری

قدیمی ترین تعریف

مشارکت عبارت است از : پیوندی دو سویه ، سازنده و سودمند میان دو تن یا بیشتر.

ساروخانی در تعریف مشارکت می گوید :

« شرکت فعالانه انسان هاست در حیات سیاسی ، اقتصادی و فرهنگی و به طور کلی تمامی ابعاد حیات »

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

مشارکت عبارت است از (دخالت و درگیر شدن مردم در فراگردهای اقتصادی ، سیاسی ، اجتماعی و فرهنگی ای که بر سرنوشت آنها اثر می گذارد) .

مشارکت دارای حقانیتی فطری ، اخلاقی و معنوی است . هنگامی که افراد در امور ، مشارکت می نمایند بدون شک، عملکردها بهبودیافته و از ایجاد هزینه های اضافی جلوگیری به عمل می آید.

چنانچه اجرای مدیریت مشارکتی و نظام های تشکیل دهنده آن با موفقیت همراه باشد، از مزایا و پیامدهایی چون بهبود روابط انسانی بین مدیریت و کارکنان، تقویت انگیزش در کارکنان، بهبود گردش کار در سازمان، بروز خلاقیت و نوآوری، تقلیل هزینه های تولید کالا و خدمات، افزایش احساس تعلق سازمانی در کارکنان و همسو شدن هدف های آنان با هدف های سازمان و در نهایت افزایش رضایت مشتری و به دست آوردن سهم بیشتر در بازار برخوردار خواهد بود.

برای دستیابی به این مزایا باید ابتدا ویژگی های افراد مشارکت جو را بشناسیم. سلامت روانی و ادراکی و توانایی ایجاد اندیشه های بسیار با سرعت زیاد و ارائه آن ها به افراد فرادست، ابتکار، توانایی ایجاد و ارائه پیشنهادهای جدید، استقلال رای و قدرت داوری، متفاوت بودن از همکاران در ارائه دیدگاهها و اندیشه های نو و مسؤلیت پذیری، از جمله مشخصات افراد مشارکت جو است. معمولاً چنین افرادی را می توان در سازمان هایی با ویژگی های زیر یافت:

رقابت: در آن ها رقابت کامل و فشرده است چرا که مشارکت در سازمانی تحقق می پذیرد که رقابت کامل بر آن حاکم باشد.

دسترسی مدیران به دانش گسترده: مدیران سازمان های مشارکت جو بر این اعتقادند که دانش در سطح سازمانشان به وفور پراکنده است و خود به راحتی می توانند اندیشه ها و دیدگاه های دیگران را مستقیم و بی واسطه دریافت کنند.

احترام به افراد: کارکنان این سازمان ها بر این باورند که می توانند همگام با نیازهای سازمان رشد کنند. یکی از عوامل مهم رشد و توسعه کشورها، اهمیت دادن به فکر و اندیشه نیروی انسانی و استفاده صحیح از آن است و یکی از بهترین راههای استفاده از فکر بشر و این سرمایه بزرگ خلقت، اجرای نظام پیشنهادهاست. امروزه در اغلب کشورهای پیشرفته و توسعه یافته در بیشتر سازمانها، شرکتها و موسسات مختلف، این سیستم اجرا شده و همه مردم از خرد و کلان در حال فکر کردن و پیشنهاد دادن هستند و علاوه بر اینکه مشخصاً از نتایج پیشنهادهای خود بهره می برند، پاداش می گیرند و عزت و احترام به نفس را تجربه می کنند، کشور و بقیه مردم نیز به طور قابل توجهی از آن بهره مند می شوند.

با این اعتقاد که هیچکس، مسائل و مشکلات سازمان را بهتر از مدیران و کارکنان آن درک نکرده و راهکار حل آن را در سریعترین و کم هزینه ترین روش ممکن پیشنهاد نخواهد کرد، به نظر می رسد دلسوزترین و مناسبترین مشاور، مدیر تغییر و اصلاحگر سیستم در درون سازمان متمرکز است. یکی از مهمترین عوامل موفقیت سازمان ها حاکمیت روابط انسانی مناسب بین مدیران و کارکنان آن سازمان است. در سازمان هایی که روابط انسانی خصمانه و ناعادلانه حاکم باشد، کارکنان انگیزه همکاری خود را با مدیریت از دست داده و سازمان، موفق به انجام وظایف خود نگردیده و به اهداف خود دسترسی نخواهد یافت. مشارکت کارکنان انگیزه آنها را در حل مسائل سازمان افزایش می دهد و چون کارکنان فضایی برای اظهار نظر پیدا

می کنند و مدیریت به این نظرات گوش می دهد ارتباط بین مدیریت و کارکنان بهبود می یابد و عواملی که موجب نارضایتی می شود کاهش یافته و یا از بین خواهد رفت.

نظام مدیریت مشارکتی یکی از نظام های مدیریتی پویاست که نقش مهمی در توسعه منابع انسانی سازمانها ایفا می کند. نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای به عنوان یک ابزار اجرایی مدیریت مشارکتی است. در این نظام کلیه افراد سازمان درباره روش ها و حل مسائل و ارتقاء بهره وری فعالانه اندیشه کرده و حاصل آنرا در قالب طرح ها و پیشنهادهای به سازمان ارائه می کنند.

مفهوم مدیریت مشارکتی

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."

بر اساس تحقیقات انجام شده، مدیریت مشارکتی اثرات مثبتی بر عملکرد، بهره وری و رضایت شغلی دارد. زیرا موجب برآورده شدن سه نیاز اساسی انسانی بودن کار یعنی افزایش خود مختاری، افزایش در معنی دار بودن شغل و کاهش انزوای شغلی می شود.

مشارکت در هدف گذاری آثار مثبتی بر عملکرد کارکنان دارد:

نخست زمانی که کارکنان در تعیین هدف مشارکت می کنند به انتخاب اهدافی به مراتب مشکل تر و عالی تر از اهدافی می پردازند که مدیریت بر آن ها تحمیل می کند. که این امر سطح عملکرد بالاتری را به دنبال دارد. این مطلب تنها زمانی صادق است که اهداف به طور مشارکتی تعیین شوند.

دوم ضمن این که اهداف تعیین شده به صورت مشارکتی عالی تر می باشند، کارکنان نیز معمولاً راحت تر آن ها را می پذیرند، زیرا انتخاب خودشان است.


سوم چنین مشارکتی جوی از اعتماد و امنیت دراز مدت و مساعد را در سازمان ایجاد می کند. در چنین فضا و فرهنگ سازمانی است که کارکنان احساس رضایت شغلی کرده و با ارایه خدمات با کیفیت و تلاش فراوان برای برآوردن نیازهای مشتریان، رضایت آنان را جلب می کنند. رضایت مشتریان در نهایت به افزایش سهم بازار و توان رقابتی منجر خواهد شد. آقای ماتسوشیتا در کتاب "نه برای لقمه ای نان"


تحت عنوان مدیریت مشارکتی می گوید: "کیفیت مدیریت، عامل تعیین کننده در هر بازرگانی است. به نظر من بهترین نوع مدیریت آن است که به کارمندان اجازه می دهد تا ضمن مشارکت در کار بتوانند برپایه توان و ظرفیت خود به تحقق هدف های همگانی کمک کنند".


گروه مشارکتی عبارتست از تعدادی از افراد که برای رسیدن به هدف مشترک به طور فعالانه و مسئولانه با یکدیگر کار می کنند و هر فردی علاوه بر اینکه مسئول رفتار خود است در برابر رفتار دیگران نیز احساس مسئولیت می کند. مراحل رشد یک گروه مشارکتی عبارتست از شناخت خود، کسب قدرت و نفوذ، توسعه وحدت و انجام وظیفه،

انواع گروههای کاری عبارتند از:

گروههای علاقه مند به کار انفرادی 

گروههای سنتی 

گروههای مشارکتی 

گروههای مشارکتی با عملکرد بسیار بالا. 

احترام متقابل و عشق اعضا نسبت به یکدیگر و داوطلب شدن برای انجام کار، مهمترین مشخصه های یک گروه مشارکتی با عملکرد بسیار بالا محسوب می شوند. بنابراین، گروه مشارکتی با گروههای نوعی و متداول که در برخی از سازمانها شکل می گیرند، متفاوت است. البته گروههای نوعی و متداول را می توان به گروههای مشارکتی و تیم های مشارکتی تبدیل کرد و این امر در صورتی امکان پذیر است که با آگاهی از مشخصه های اساسی گروه مشارکتی بتوانیم یک گروه مشارکتی را از غیر مشارکتی تشخیص دهیم. وابستگی درونی مثبت، احساس مسئولیت فردی و گروهی، ارتباط متقابل و نزدیکی اعضا با یکدیگر، یادگیری مهارتهای اجتماعی از یکدیگر، ارزشیابی مستمر عملکرد فردی و گروهی، رضایت اعضا از کار با یکدیگر، وجود اعتماد و احترام متقابل بین اعضای گروه، مشارکت فعال اعضا در تصمیم گیریها، فرصتهای برابر برای موفقیت، ناهمگون بودن اعضا گروه، مشخصه های اساسی یک گروه مشارکتی به شمار می روند.

فصل دوم:

ریشه ها و تئوری های مدیریت مشارکتی

گرچه همزمان با پیدایش گروه های انسانی و سازمان ها، موضوع مشارکت مورد توجه قرار گرفت ولی تا مراحل اولیه انقلاب صنعتی در سال های آغازین قرن نوزدهم، که مدیریت نقش و جایگاه ویژه خود را در بین عوامل تولید و در اداره امور پیدا نکرده بود به این موضوع اهمیت زیادی داده نمی شد. تحقیقات و بررسی های فرد تیلور و لیلیان گیلبرت سبب شد تا اهمیت مدیریت در امور روشن شود. گذشت زمان و تغییرات علم و تکنولوژی سبب پیدایش تغییر در تفکرات مدیریتی شد تا این که اندیشه مدیریت مشارکتی مطرح و به شکل های گوناگون نمایان شد.

با گسترش انقلاب صنعتی در سال های ابتدایی قرن بیستم، مکتب مدیریت علمی گرچه تا حدودی اهمیت مدیریت را نمایان کرد. اما این مکتب به افراد انسانی به عنوان ابزار کار نگاه می کرد و نیروی کار در این دوره به عنوان دستان اجیر شده شناخته شده بود. در دوران بلوغ انقلاب صنعتی با مطالعات محققانی مانند مازلو، چستر بارنارد و لیکرت سبک جدیدی در مدیریت به نام روابط انسانی شکل گرفت.

در این مکتب برخلاف مکتب علمی تأکید مدیریت بر بکارگیری قلب افراد علاوه بر دست آنان است. کارکنان احساسات، نیازها و مطلوبیت ها و رضایتمندی هایی دارند که مدیریت باید آنها را درک کند و برخوردی متناسب با آن انجام دهد. در نیمه دوم قرن بیستم که می توان آن را همزمان با انقلاب فراصنعتی نامید سبک جدیدی به نام مدیریت سیستمی به وجود آمد که کیفیت برخورد با نیروی کار را در مدل منابع انسانی بررسی می کرد.

در این مکتب، مدیران نه تنها دستان و قلب ها بلکه مغز کارکنان را نیز به کار می گیرند. عده ای از کارشناسان نوع راستین مشارکتی را از ویژگی های دوره فراصنعتی و انفورماتیک دانسته اند. در این سبک مدیر باید مشارکت کامل کارکنان را در امور تشویق کند و شرایطی به وجود آورد که در آن تمامی کارکنان به اندازه توانایی خود مشارکت کنند.

مشارکت شاید تنها رایج ترین موضوع در بررسی و باز کاوی رفتار سازمانی در اداره عمومی است. مدیریت مشارکت جو، در کانون تاخت و خرده گیری هواداران رفتار انسانی بر روش های کهن در رفتار

سازمانی، به ویژه بر مدیریت علمی، جای داشت. در جنبش دهه ۱۹۶۰ و دهه ۱۹۷۰ و امور اداری عمومی نو، مشارکت جایی نمایان داشت، و بخش عمده کوشش در بالندگی سازمان را هم اکنون در اختیار دارد. مشارکت یک مفهوم بنیادی در بررسی انگیزش و نیز موضوعی بنیادی در بررسی تصمیم گیری است، زیرا در گستره فراگرد انتخاب و گزینش جایگاهی ویژه دارد. با این همه به رغم بسیاری از گواهی های حاکی از اهمیت مشارکت در مدیریت عمومی، بسیاری از سازمانهای دولتی همچنان ساختار رده بندی شده را حفظ کرده، از راه فرادگردهای غیر مشارکتی، و به نسبت متمرکز، به کار می پردازند.

نگاهی به اسرار و اهداف و مشاوره در سیره معصومان(ع) یکی از مسائل اساسی در سیره و منطق عملی پیشوایان معصوم(ع) مساله مشورت و مشاوره است. به طوری که از برخی از اصحاب رسول اکرم(ص) چنین نقل شده است: هیچ کس را ندیدم که با اصحاب خود بیشتر از رسول خدا با اصحابش مشورت کند. آنان چه ضرورتی در این اصل احساس می کردند: آیا آنچه برای آنان اهمیت داشت، پرورش روحیه مشورت در عرصه های مختلف فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، نظامی و... بود یا دستاوردهای آن؟ شورا مایه انس و صفا و الفت اجتماعی، پیوند مردم، ارزش یافتن آنان، استفاده از دیدگاه ها و مواضع فکری و علوم و آگاهی دیگران، پرهیز از استبداد رای و پیامدهای وخیم خودرایی، مشخص شدن قدر و جایگاه انسانها در امور اجتماعی و عرصه های فکری و فرهنگی می گردد. در زیر آیاتی چند در خصوص مشورت و مشاوره که در قرآن و احادیث آمده و بیانگر اهمیت مشاوره و مشورت است ذکر گردیده است: «وامرهم شوری بینهم»؛ لیتقدی به غیره فی المشاوره و یصیر سنه فی امته»؛ «من استبد برایه هلك»؛ «لاظھیر اوثق من المشاوره»؛...

مدیریت مشارکتی از دیرباز با زندگی انسان پیوند داشته است و در سراسر روزگار راه فراگشت را پیموده است. از دویست سال پیش مدیریت مشارکتی در نظام سیاسی کشورهای غرب راه یافت و آرام آرام تحول و دگرگونی کارساز را پیموده و با گذر زمان در رویارویی با انبوهی از دشواری ها چنان رشد و بالندگی یافت که سرانجام مردمان حق آن را یافتند تا در تعیین سرنوشت خویش مختار باشند و در طراحی آینده خود مشارکت جویند.

اهمیت مدیریت مشارکتی تا بدان حدی است که دانش پژوهان از جمله (لی پرستون و جمیز پست) یک دهه پیش مشارکت را «سومین انقلاب» در مدیریت خواندند. نخستین انقلاب، پدید آوردن سلسله مراتب سازمانی و دومین انقلاب، جدا کردن مدیریت از مالکیت و حرفه ای شدن مدیریت بوده است.

نظام مدیریت مشارکتی، ابزاری است بسیار کارآمد بر پایه انگیزش تحول ساز در مدیریت، به گونه ای که با بکارگیری آن در کشورهای توسعه یافته توانسته اند گام های بسیار بلند و سریعی در مسیر توسعه و رشد بردارند صاحب نظران رشته مدیریت عقیده دارند که مهمترین جهش تکنولوژی و اقتصادی در کشورهای مانند ژاپن، آمریکا و اروپا، بخصوص در دو دهه اخیر، همانا بکارگیری فراگیر نظام مدیریت مشارکتی است. مهمترین عامل برای موفقیت سازمانی که می خواهد در جهت بهبود مداوم قرار داشته باشد، مشارکت دادن کارکنان در امور سازمان است.

وقتی مشارکت در سازمانی پیاده شود، تمام کارکنان خود را محترم، با ارزش، کارساز و موثر یافته، خود را در سرنوشت و موقعیت کارخانه یا سازمان سهیم می دانند و نسبت به سازمان تعهد پیدا می کنند. مشارکت موثر و جدی کارکنان در فعالیت های سازمان و انجام امور، ریشه در امیال و خواسته های مدیران داشته و از مباحث و مسائل مهم مدیریت است.

اندیشه و برنامه ریزی درباره مشارکت مؤثر کارکنان در سازمان امری مداوم و پیوسته می باشد. مشارکت کارکنان در سازمان را می توان به رودخانه ای تشبیه نمود که باید همواره و به طور مستمر در طول حیات سازمان، تداوم و جریان داشته باشد. نگرش تحلیلی به تاریخ، بررسی و تحلیل علل شکست حکومت ها و سازمان ها، نشان می دهد هرگاه زمینه و میزان مشارکت مردم در انجام امور کمرنگ گردیده و کاهش قابل ملاحظه داشته، بی تفاوتی افزایش یافته و نتیجه و پیامد آن شکست و سقوط بوده است.

بنابراین تشخیص و تعیین میزان مشارکت یا عدم آن را می توان به عنوان علامت هشدار دهنده و یا زنگ خطر در نظر گرفت و در معادله پیروزی و یا عدم توفیق مدیریت محسوب نمود.

در قرآن کریم در سوره ی آل عمران . آیه ۱۵۹ و سوره شوری . آیه ۳۸، نیز به صراحت به شورا و مشورت و استفاده از نظرات همه افراد تأکید گردیده است.

فصل سوم:

اهداف، روش ها و ویژگی های گروه های مشارکتی

اهداف مدیریت مشارکتی

چنانچه مدیریت مشارکتی را مانند رهیافتی جامع برای جلب مشارکت فردی و گروهی کارکنان در جهت حل مسائل سازمان و بهبود مستمر در تمام ابعاد تعریف کنیم و بر این باور باشیم که مدیریت مشارکتی ارتباط دائم، متقابل و نزدیک، بین مدیریت ارشد و کارکنان است، می توان گفت که مدیریت مشارکتی به معنای مشارکت افراد مناسب، در زمان مناسب و برای انجام کار مناسب است. بر پایه این تعریف، مشارکت کارکنان در کارهایی که به خود آن ها مربوط می شود، مشارکتی داوطلبانه، ارادی و آگاهانه خواهد بود که این درگیری شخص را تشویق می کند که به تحقق هدف های گروه کمک کند و در مسؤلیت ها و پیامدهای آنها سهیم شود.

مدیریت مشارکتی دو هدف عمده را دنبال می کند:

نخست: ارج نهادن به ارزش های انسانی و به یاری طلبیدن افرادی که به نوعی با سازمان در ارتباط اند.

دوم: رسیدن به هدف های از پیش تعیین شده به کمک همین افراد.

این هدف ها بر چند اصل اساسی استوار است:

۱. هر فرد عضو سازمان جزئی از یک ماشین بزرگ به حساب نمی آید بلکه انسانی برخوردار از قدرت تفکر، هوش و استعداد و تجربه های گرانقدر است که هر گاه زمینه ها و شرایط مساعد فراهم شود، می تواند همه چیز را به نفع خود و سازمان خود تغییر دهد.

۲. هر کار لزوماً به بهترین و مفیدترین حالت ممکن انجام نمی شود و بی تردید می توان هر کار معین را به گونه ای بهتر انجام داد و بهبود مستمر در انجام کار به کمک اعضای مجموعه به صورت گروهی انجام می شود.

۳. مشارکت کارکنان کمک می کند تا مدیریت از بسیاری کارهای جزئی آسوده شود و به کارهای اساسی پردازد.

پس، مدیریت مشارکتی عبارت است از به وجود آوردن فضا و نظامی توسط مدیریت که تمام کارکنان و مشتریان و مشاوران یک سازمان در روند تصمیم گیری و حل مسائل و مشکلات سازمان با مدیریت همکاری و مشارکت جویند. در واقع این نوع مدیریت می خواهد از ایده ها، پیشنهادها، ابتکارات، خلاقیت ها و توان فنی و علمی کارکنان و مشتریان در حل مسائل و مشکلات سازمان و بهبود مستمر فعالیت های آن استفاده نماید. آهنگ فعلی تغییرات آن چنان عظیم است که تاخیر در پاسخ به آن ممکن است بسیارگران و حتی فاجعه آفرین باشد. شرکت ها و دولت ها همه روزه به این دلیل ورشکسته می شوند که در سازگار کردن خود با این تغییر کوتاهی کرده یا بسیار کند عمل کرده اند. سازگار شدن با تغییرات سریع جاری به تعدیل های مکرر و بزرگی در نوع کارها و نحوه انجام آنها نیاز دارد. بنابراین، باید ابتدا تفکر را متحول کرد تا در عمل این تغییرات ظهور کند. مشارکت کارکنان در مدیریت، سازمان را توانمند می کند که خود را با سرعت بیشتری با این تحولات هماهنگ نماید. مشارکت فکری کارکنان و مشتریان با مدیریت و بهبود مستمر در سازمان با پیاده سازی «نظام پیشنهادها» قابل اجرا است. در موسسه ها، سازمان ها و به طور کلی بنگاه اقتصادی می توان برای انجام امور به راهکارهای مناسب و موثرتر از آنچه در حال حاضر وجود دارد، دست یافت. نقطه شروع برای این دستیابی تفکر پیرامون اهداف، امکانات موجود و شناخت از شکاف ها و نارسائی ها و همچنین درک شرایط برونی و نهایتاً " اثرگذاری بر این عوامل است. این اثرگذاری را می توان در جهت بهبود فرایند کار، افزایش رضایت خدمت گیرندگان، افزایش تولید، کاهش هزینه ها، فناوری، تنوع محصولات، و بالاخص افزایش توانمندی و آزادی تفکر نیروی انسانی و امکان پرداختن به موارد والاتری که با طبیعت جستجوگر و خلاق وی سازگار است، هدایت نمود. با ایجاد چنین تغییراتی است که می توان از رکود و سکون یک صنعت در میان روش های سنتی و قدیمی که معمولاً " منجر به غیرقابل رقابتی شدن محصولات و خدمات و از کارافتادگی بنگاه اقتصادی می شود، جلوگیری نمود. مسیر رشد و تعالی سازمان ها از طریق مشارکت نظام مند کارکنان و احساس تعلق قوی سازمانی مقدور می گردد. سازمان های پیشرو، سازمان هایی هستند که با ایجاد محیط

خلاق، ترس و دلهره کارکنان را نسبت به ارائه ایده های تحول آفرین از بین می برند و ایشان را در این راه ترغیب می نمایند.

روش های مدیریت مشارکتی

الف: روش مشارکت فردی:

ساده ترین و ابتدایی ترین روش مشارکت می باشد. هر کارگر یا عضو سازمان، به طور طبیعی در عملیات و فعالیت های سازمان شرکت دارد، لذا می تواند با جلب نظر دیگران به عیوب یک پدیده یا مسأله خاص و ارائه پیشنهادات اصلاحی و یا پیشنهادات ابتکاری در بعضی از تصمیمات اتخاذ شده در سازمان مشارکت نماید حال اگر این روش به شکل نظام یافته تبدیل شود، منجر به ایجاد سیستم پیشنهادات کارکنان می گردد.

ب: روش مشارکت گروهی:

در این روش هرچند نفر از کارکنان یک مؤسسه بنا به دلایلی از قبیل تشابه کار و تخصص، هم عقیده و هم فکر بودن، دوستی و رابطه عاطفی که دارند دور هم جمع می شوند و یک گروه تشکیل می دهند و در مواجهه با مسأله یا مشکل در سازمان و یا بهتر شدن کار و نزدیک شدن به اهداف و برنامه های سازمان خود، با یکدیگر به همفکری می پردازند. و پس از مطرح کردن نظریات خود و بررسی آن ها، بهترین راه حل را انتخاب کرده و با کمک تمام اعضای گروه آن را تکمیل می کنند و سپس به عنوان پیشنهادی از طرف گروه به مسئولان اداره یا دفتر مشارکت سازمان خود ارائه می دهند.

ج: تصمیم گیری مشارکت:

در بسیاری از کشورهای غربی، به هیأت هایی از نوع کمیته کارخانه، نوعی حق همکاری در تصمیم گیری از طرف مدیریت داده می شود این هیأت ها در بدو امر، فقط حق همکاری در تصمیم گیری راجع به موضوعات خاصی را دارند که به طور کلی بر سیاست کارخانه در قبال کارکنان یا امور رفاهی آنان اثر می گذارد. در این موارد تصمیمات باید مشترکاً اتخاذ گردد و در بعضی مواقع نیز این شرایط با یک نوع «حق و تو» برای مدیران همراه است.

روشهای ابتدایی برای مشارکت دادن افراد

مدیر می تواند از راههای متعددی افراد موجود در سازمانش را در برنامه های عملیاتی و استراتژیکی سازمان خود، مشارکت دهد؛ که در اینجا چند روش از روشهای ابتدایی برای مشارکت دادن افراد در سازمان را، معرفی می نمایم:

الف) تقسیم اطلاعات

یکی از راههای مشارکت افراد که پایه و زیربنای سایر راههای مشارکت می باشد همین تقسیم اطلاعات است. در واقع تقسیم اطلاعات به عنوان مشخصه بنیادین همه فعالیتهای مربوط به مشارکت است. «عدم اطلاع کارکنان از عملکرد سازمانی و ماهیت سازمان، و همچنین عدم آگاهی از دلایل اتخاذ تصمیماتی که وضعیت شغلی شان را تحت تأثیر قرار می دهد، موجب دلسردی و از خود بیگانگی آنها را فراهم می کند» چرا که آنان نسبت به سازمان خود، احساس وفاداری و تعهد نمی کنند و همواره هدف ها و برنامه های سازمان را جدا از اهداف و برنامه های خود می دانند، به واقع آنها در سازمان به عنوان عضوی از دندانه های چرخ دندهای ماشین سازمان خواهند بود. اگر چه در مدیریت خودکامه، مدیر هیچگاه ارزش و کاربرد تقسیم اطلاعات را درک نخواهد کرد و لذا همواره از این مهم، غافل می ماند و همین، تبعاتی همچون کاهش کیفیت بهره وری و . . . به دنبال خواهد داشت.

ب) بازخورد بررسی

بررسی روش سودمندی است، زیرا راه مقرون به صرفه ای برای مشارکت تعداد زیادی از کارکنان و کسب اطلاعات ذی قیمت درباره مؤسسه می باشد. همچنین از ابزار مفیدی برای نظارت بر پیشرفت فعالیتهای مربوط به بهبودی کیفیت زندگی کاری یا شرایط سازمانی به شمار می رود.

ج) سیستم های پیشنهاد

در این روش، مدیر با برقراری سیستم پیشنهادها، به افراد سازمان خود فرصت بیان اندیشه ها و عقاید و خلاقیت ها را می دهد و در واقع نظر آنها را در بهبود بهره وری سازمان جویا می شود. اگر چه این روش به عنوان یکی از روشهای متداول و شایع در سازمانها، در زمینه مشارکت دادن افراد، مطرح بوده اما متأسفانه به دلایل متعددی، در عمل اثربخش و کارآمد نبوده: نه اینکه تصور شود عدم اثر بخشی، خصیصه

ذاتی نظام پیشنهادهاست، بلکه همواره، ضعف در طراحی این روش، یعنی نظام پیشنهادها بوده و هست به گونه ای که حتی در سازمانهایی که مدیران آن سازمانها، سنگ مشارکت را به سینه می کوبند، ما به ندرت شاهد اجرای راههای بقاء مشارکت افراد، در بخش پیشنهادها، که شامل حمایت سرپرستان، بازخورد قوی، تقدیر و پاداش و . . . هست، بوده ایم.

د) روش گروهی اسمی

این روش از مشارکت دهی افراد در مسائل گوناگون سازمان، روشی نسبتاً سریع و ساده است که مدیر با استفاده از این روش و با گذر از چهار مرحله افراد را در تصمیم گیری مشارکت می دهد.

نظر دهی در سکوت (Silent Generation): یعنی مدیر از شرکت کنندگان می خواهد در صورت تمایل نظریات خود را بنویسند.

درخواست گردشی (Round Robin): مدیر از هر یک از شرکت کنندگان می خواهد تا به نوبت یکی از آرای خود را ارائه نمایند که در اینجا مدیر به افراد حق اظهار نظر در مورد آرای ارائه شده را، نمی دهد.

بحث توضیحی (Clarification Discassion): مدیر پس از ثبت آرای مزبور، به ترتیب هر یک از آرا را به نوبت مطرح کرده، و از شرکت کنندگان می خواهد تا اگر در مورد آن پرسشی دارند آن را مطرح کنند.

رأی گیری و رتبه بندی: در این مرحله از کار، مدیر از هر یک از شرکت کنندگان می خواهد تا به نظر خود، بهترین آراء (از ۵ تا ۸ رأی) را برگزینند و تعداد مناسبی کارت نیز در اختیار آنها می گذارد و شرکت کنندگان، گزینش های خود را روی این کارتها ثبت کرده (هر رأی روی یک کارت) آنها را رتبه بندی می کنند. بدین ترتیب، بالاترین شماره ها بهترین رأی می باشد. کارتها و رتبه ها، جمع آوری می شوند و امتیاز کل هر رأی، روی نمودار ثبت می گردد، که در نهایت یک لیست رتبه بندی شده به دست می آید که نمایانگر توافق گروه می باشد و به همین طریق، مدیر از مشارکت افراد سازمان خود، استفاده لازم را می برد.

فصل چهارم:

تاثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت مشارکتی

اجرای موثر یک سبک مدیریت مشارکتی توسط فرهنگ سازمانی صورت می گیرد و در نهایت به کمک عواملی مشخص می شود که با آن سازگارند.

در مرحله نخست، فرهنگ های ایجاد شده از سوی بنیانگذارانی با آن دسته خصوصیات فردی که سبک رهبری مشارکتی را رواج می دهند، بستر مساعدتری را برای ایجاد مشارکت ممکن به همراه خواهد داشت. بنیانگذاران، مسئولان اصلی، برای خلق سیستم ارزشی هستند بنابراین، اگر آنان ارزشها را به طور هماهنگ و منظم همراه یک سبک مدیریت مشارکتی انتقال نداده باشند، از همان ابتدا فرهنگ از یک پایه نه چندان مناسب برای مشارکت برخوردار خواهد بود. در حالی که تنها راجع به اولین عامل از عوامل تعیین کننده صحبت می کنیم باید به خاطر داشت که فرهنگ از تعامل تمامی عوامل به وجود می آید، اما می دانیم این مورد بسیار تاثیرگذارتر است. دوم، تاریخچه نیز به عنوان عامل تعیین کننده فرهنگ بر امکانات اجرای مشارکت تاثیر می گذارد.

این پیاده سازی، در صورتی که وقایع گذشته ارزش های دموکراتیک و مشارکتی را حمایت کنند ساده تر خواهد بود و در صورت رواج این قبیل ارزشها، پس از طی یک دوره طولانی حمایت از آنها چشمگیرتر خواهد بود یعنی گذشت زمان به تقویت و پذیرش این ارزشها منجر خواهد شد.

فرهنگ ملی، سومین عامل تعیین کننده فرهنگ سازمانی است که بنا به نظر هاف استند از پنج جنبه بر اجرای مدیریت مشارکتی اثر دارد، لذا به تحلیل یک به یک این موارد می پردازیم.

کشورهایی با درجه و میزان فاصله قدرت بالا، گرایش به تمرکز در تصمیم گیری نشان می دهند که مستلزم مشکلات عدیده ای برای گروه - کاری همانند مشارکت پرسنل است. بنابراین، فرهنگهایی با درجه بالایی از فاصله قدرت، زمینه مساعد چندانی جهت امور مشارکتی ندارند؛ اجتماعات شدیداً فردگرا به ایجاد فرهنگهایی تمایل دارند که در آنها کار فردی توأم با استقلال و مسئولیت پذیری متناسب با آن

و جبران خدمات فردی مطلوب و مورد پذیرش هستند. این نگرش در آغاز موافق فعالیتهای مشارکت برای ارتقا و رواج گروه - کاری نیست. مسئله ای که نقش کلیدی در این سبک مدیریت دارد.

جدا از مفاهیم صفات مردانه و زنانه، مدیریت مشارکتی زمانی آسان تر اجرا خواهد شد که فرهنگ سازمانی از بعدی که هاف استد آن را صفات زنانه می نامد غنی و بارور شده باشد، و به این شکل مطرح شده که تاکید بر روابط بین فردی و کیفیت زندگی دارد، و این ارزشها با اصول اولیه مشارکت هماهنگی بیشتری دارند.

گرایش به گریز از شرایط عدم اطمینان، مسئله ای است که فرد در مواجهه با آن شرایط با احتیاط رفتار می کند. از طرفی اجرای مدیریت مشارکتی نیازمند وجود جو اعتماد میان افراد سازمان است زیرا از هر یک از افراد انتظار می رود تصمیمات مناسبی را جهت کسب بهترین نتایج ممکن اتخاذ کنند.

در این صورت، طبیعی است تاکید شود که باید میزان مشخصی از عدم اطمینان پذیرفته شود، لذا فرهنگ هایی با گرایش زیاد به پرهیز از شرایط عدم اطمینان، برای اجرای این سبک مدیریت مناسب نیستند. اما نباید اطمینان کردن به افراد را با میزان قدرت تفویض شده به آنها خلط کنیم، زیرا مشارکت، قوانین مشخصی را وضع می کند و به کمک معیاری که غالباً بر پایه میزان و شیوه مشارکت به اجرا درآمده است محدود می شود. لذا هرگز به عنوان یک قانون آزادی فعالیتهای بازرگانی تلقی نمی شود، ولیکن در هر شکل و وضعیتی از آن، به معنای مجاز کردن پرسنل جهت فعالیت به همراه میزان مشخصی از آزادی عمل است. بنابراین به نظر صحیح نیست که اثرات مثبت یا منفی این عامل بیان شود.

آخرین مسئله در بحث فرهنگ ملی، دیدگاه بلندمدت یا کوتاه مدت است، که احتمال توفیق مشارکت را در قالب فشارهایی جهت کسب نتایج تحت الشعاع قرار می دهد. مطالعاتی که در رابطه با نتایج مدیریت مشارکتی انجام شده، مبین این نکته است که انتظار نتایج سریع و آنی داشتن از اجرای این سبک مدیریت غیرممکن است. خصوصاً اینکه سازگاری و توافق با این سبک نیازمند ارتقای زیاد سطح آموزش، تغییرات سیستم اطلاعاتی، سیستم جبران خدمات پرسنل و سایر موارد است. پس نمی تواند فوراً صورت گیرد. در این حالت فرهنگهایی با گرایش کوتاه مدت، بستر مناسبی برای توفیق کسب مدیریت مشارکتی نیستند.

بدین شکل ملاحظه شد که عوامل تعیین کننده فرهنگ سازمانی به گونه ای اساسی بر امکانات توفیق اجرای مدیریت مشارکتی تأثیر دارد. فرهنگ سازمانی در مرکز قرار می گیرد، پس در این حالت می تواند در نقش تسهیل کننده و یا حتی مانع یا عاملی بازدارنده ظاهر شود. به عنوان یک نتیجه باید گفت که سازمان قبل از تصمیم گیری جهت اجرا یا عدم اجرا مدیریت مشارکتی می بایست تحلیل قبلی و مقدم فرهنگ خود را مدنظر قرار دهد.


در صورتی که فرهنگ سازمانی موانعی در راه اجرای یک سبک مدیریت مشارکتی ایجاد کند، سازمان باید از خود پرسد که آیا ایجاد تغییراتی در فرهنگ آن مناسب است یا خیر. زیرا فرهنگ نتیجه یک فرایند اجتماعی پیچیده بوده لذا تغییر آن نه ساده و نه سریع است اما غیرممکن نیز نمی باشد. در واقع فرهنگ به تدریج شکل می گیرد، و نه تنها ایستا نیست بلکه پویاست و در گذر زمان به طور مستمر تغییر می کند.

اگر تغییری داوطلبانه مورد نظر باشد، دستیابی به موقعیت جدید به مراتب آسان تر خواهد بود. اصلاح و تعدیل فرهنگ سازمانی نیازمند گذشت زمان استقامت و شکیبایی است، چون این مسئله یکی از مهمترین واقعیتها در تغییر و دگرگونی است. چنین تحولی به تلاش، تفکر و اندیشه، دانش، فرهنگ و استنباط و ادراک نیاز دارد. این وضعیت در مورد فرهنگهای محکم و ریشه دارتر دشوارتر است.

سازمان باید ضرورت واقعی تغییر فرهنگ را درک کند ضمناً امکانات موفقیت و زمان لازم برای حصول آن را نیز در نظر گیرد. در صورتی که فرهنگ حاضر سازمان جهت اجرای مشارکت مناسب به نظر نرسد و چنانچه تغییر در راستای فرهنگی مناسبتر متغیری فوق العاده مشکل یا حتی غیرممکن تصور شود، سازمان باید مجدداً هدف از اجرای سبک مدیریت مشارکتی را تجزیه و تحلیل کند زیرا ممکن است احتمال و امکان موفقیت بسیار پایین باشد.

آزمایش کامیابی و مدیریت مشارکتی به سه اقتضا وابسته است:

ساختار 

جهت گیری 

فراگرد 

بدین معنی که هر گاه بنگاه یا سازمانی برخی ویژگی های هوادار را در قالب ساختار سازمانی، جهت گیری مدیران و کارکنان، فراگرد مشارکت واقعی و فراگردهای تصمیم گیری به کار گیرد، احتمال کامیابی فزونی خواهد یافت.

الف) ساختار: آشکارترین متغیر ساختاری، اندازه و بزرگی سازمان است. سازمانهای کوچک تر در به کار انداختن مدیریت مشارکتی کامیاب ترند. در واحدهای کوچکتر تماس های چهره به چهره، شدنی تر است، پیوندها خصوصی تر هستند، تصمیم گیری می تواند بی درنگ تر مسئولانه شناخته شود، و هماهنگی آسان تر می گردد. بر همین پایه، در واحدهای بزرگ مشارکت باید تحت ساختاری فشرده تر و دورتر از دسترس همگان باشد، گرچه زنجیره از گروه های کوچک به صورت «گیره های پیوند» در هر رده بالاتر سازمانی می تواند یک روش از میان بردن این دشواری باشد. با این همه، در بخش سازمان های بزرگ به ندرت می توانند چنین زنجیره ای از گیره های پیوند میان گروه های کوچک را فراهم آورند.

ب) جهت گیری: برای کامیابی مدیریت مشارکتی، ساختار مناسب و هوادار بسنده نیست. کارکنان سازمان نیز باید در جهت مساعد توجیه باشند. این نکته بدین حقیقت اشاره دارد که مشارکت تنها یک ابزار عقلانی نیست، بلکه یک فراگرد اجتماعی نیز هست. جهت گیریها و گرایش های پیشین بسیار دیگری نشان داده شده اند که بر کامیابی مدیریت مشارکتی اثر می گذارند:

پشتیبانی مدیریتی: مانند همه کوششهایی که برای دگرگونی سازمانی صورت می گیرد، مشارکت، نیاز به پشتیبانی مدیریت بلند پایه دارد.

سبک مدیریتی: سبک کار مدیر باید مشارکت جو باشد. همه مدیران نمی توانند چنین سبکی را در پیش گیرند و برخی از مشارکت هراس دارند.

مشارکت کنندگان نباید بسیار خودکامه باشند.

زیردستان باید در برابر ابهام کار بردبار و شکیبیا باشند، خود را با هدف های سازمانی همانند سازند و آرزوی شرکت در تصمیم گیری داشته باشند.

ج) فراگرد: همانند ساختار، جهت گیریهای هوادار، نیز نمی توانند به تنهایی کامیابی مدیریتی مشارکتی را استوار سازند. سومین دسته مقتضیات ضروری و بنیادی به خود فراگرد تصمیم گیری باز می گردد. گاهی نیازمندیهای آشکار فراگرد سازمانی، مانند سری بودن کار به طور کلی مشارکت در تصمیم گیری را از میان بر می دارد. با توجه به قانونهایی که درباره سری بودن کار به تصویب می رسد و حساسیت سازمانهای دولتی درباره آنها، این می تواند به خودی خود یک سد و مانع عمده به شمار آید. مشارکت زمانی دلخواه و مطلوب است که فراگرد کار به دشواریهای منطقی که از سوی کارشناسان می توانند به خوبی گشوده شوند تبدیل نگردند و ابهام نه چندان عظیم باشد. که از پدید آمدن هم رایی پیشگیری کند و نه چندان اندک که نیاز به گفت و گو و بازکاوی را از میان بردارد، و سرانجام هنگامی که روشنی در راه — آماج پدیدار باشد. روشنی در راه — آماج بدین معنی است که مدیریت برای مشارکت کارکنان پادشاهی ارجمندی در نظر می گیرد، و کارکنان احساس کنند که کارکرد به پاداش می انجامد، و کوشش و تلاش نیز به کارکرد منتهی می گردد.

فن شناسی و فراگرد کار نیز بر سرنوشت مشارکت اثر می گذارند. همانگونه که لاوربج آشکار ساخته است این اثرها را می توان به چند دسته عمده از مقتضیات بخش کرد:

- ۱) مشارکت مطلوب خواهد بود و خواهان خواهد داشت هر گاه فراگرد کار مردمان را در واحدهای کار به صورت چهره به چهره نزدیک کند و نه آنکه آنان را از هم جدا سازد.
 - ۲) مشارکت آنگاه هوادار پیدا می کند که ساختار قدرت درونی سازمان به صورت خودکامه نباشد.
 - ۳) مشارکت تاجایی هوادار خواهد داشت که جریان گردش کار زیر فشار مهلت های فوری برای کالا یا خدمات بر مبنای ضوابطی که از سوی دیگران معین شده است، قرار نگیرد.
- در یک بررسی سراسری جهانی از الگوهای مشارکت، برن اشتاین برای مردم سالار کردن سازمانی شش پیش نیاز فراگردی را بدین شرح آشکار ساخته است:

۱) مشارکت در تصمیم گیری

۲) باز خوراندن اطلاعات پی در پی درباره پی آمدهای کار

۳) آگاه شدن کامل مشارکت کنندگان از اطلاعات مدیری که برای تصمیم گیری بایسته است.

۴) تضمین حفظ حقوق فردی


۵) فراهم بودن بحث پژوهش خواهی به هنگام اختلافها


۶) بودن آمادگی و زمینه های مردم سالاری، به گونه ای که در بندهای پیشین باز کاوی شد. گر چه این نتیجه گیری ها از درون نمونه های ملی مدیریت مشارکتی به دست آمده اند.


سرشت مشارکت کارکنان

مدیران مشارکت جو با کارکنان خود مشورت می کنند، آنان را از دشواری ها آگاه می سازند و در گرفتن تصمیم ها شریک می کنند تا همگی به صورت یک گروه به کار پردازند. مدیران مردمانی خودکامه نیستند و در همان حال نیز مردمی نیستند که لگام کار را رها کنند و مسئولیت های مدیریت را از یاد ببرند. مدیران مشارکت جو مسئولیت نهایی را برای واحدی که به سرپرستی آن گمارده شده اند بر دوش دارند، ولی آموخته اند که در کارگردانی عملیات با کسانی که برآستی کار را به انجام می رسانند، مشارکت کنند.

پیامد این رویه آن است که کارکنان به احساس درگیر بودن در هدف های گروهی دست می یابند. «پیامد روانشناختی کارکنان» در مدیریت پشتیبان، احساس «مشارکت» است که برای کارکنان فراهم می آید. بر این پایه می توان گفت که مشارکت یک درگیری ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیتهای گروهی است که آنان را بر می انگیزد تا برای دستیابی به هدفهای گروهی یاری دهند و در مسئولیت کار شریک شوند. در این تعریف سه اندیشه مهم نهفته است:

درگیر شدن 

یاری دادن 

مسئولیت 

درگیری ذهنی و عاطفی: در مرتبه نخست، و شاید پیش از هر چیز دیگر، مشارکت به معنی درگیری ذهنی و عاطفی است و تنها به کوشش بدنی محدود نیست. در مشارکت، خود شخص درگیر است و تنها مهارت و کاردانی وی درگیر نیست. این درگیری روانشناختی است و نه جسمانی. انسانی که مشارکت می کند خود درگیر است و نه کار- درگیر. شماری از مدیران درگیر شدن در کار را به اشتباه به مشارکت واقعی تعبیر می کنند. اینان در حرکتهای کالبدی مشارکت وارد می شوند، و نه در چیز دیگری. آنان نشستهایی برقرار می کنند، از دیگران نظرخواهی می کنند، و به کارهایی از این شمار می پردازند، ولی همواره برای کارمندان، نیک روشن است که مدیرشان یک رئیس خودکامه است که جویای هیچ گونه اندیشه و نظری جز اندیشه خود نیست. این به کار سرگرم شدن است و نه مشارکت، در چنین روشی کارکنان به خود درگیری دست نمی یابند.

انگیزش برای یاری دادن: دومین اندیشه مهم در مشارکت آن است که مشارکت مردم را به یاری دادن بر می انگیزاند مردم از راه مشارکت بخت آن را می یابند که قابلیت های ابتکار و آفرینندگی خود را برای دستیابی به هدفهای سازمان، به گونه ای که در نظریه «۷» آمده است، از بند رها سازند. بنابراین تعریف، راه مشارکت از موافقت جدا می شود. در روش موافقت تنها توان آفرینندگی مدیر به کار گرفته می شود که اندیشه ها را برای دریافت موافقت اعضای گروه به گروه می آورد. موافقت کنندگان یاری ویژه ای نمی کنند، بلکه تنها آنچه را که پیش رویشان می گذارند، تصویب می کنند. مشارکت چیزی بیش از گرفتن موافقت برای موضوعی است که از آن پیش درباره آن تصمیم گرفته شده است. مشارکت یک داد و ستد اجتماعی دو سوبه میان مردم است.

مشارکت از راه یاری دادن به کارکنان برای پی بردن و روشن کردن راههای دستیابی به هدف ها انگیزش را بهبود می بخشد. بر پایه الگوی رهبری راه - آماج هر چه بر آگاهی درباره پیوندهای راه - آماج افزوده شود، بر میزان پذیرش مسئولیت در راه دستیابی به هدف می افزاید پیامد آن نیز افزایش انگیزش است.

پذیرش مسئولیت: سومین اندیشه در مشارکت آن است که مشارکت مردم را بر می انگیزد تا در کوششهای گروه خود مسئولیت بپذیرند. این یک فراگرد اجتماعی است که به یاری آن مردم به خود - درگیری در سازمان می رسند و سر آن دارند که سازمان خود را کامیاب ببابند. هنگامی که آنان درباره سازمانشان سخن می گویند، واژه «ما» و نه «آنان» را به کار می برند.

هنگامی که دشواری در کار ببینند، می گویند این دشواری «ماست» و نه از آن «ایشان».

در حالی که افراد برای کوششهای گروهی به پذیرش مسؤلیت رو می آورند، در می یابند که آنچه را خود می خواهند انجام می دهند، یعنی آنکه، کاری را به پایان می رسانند که خود را برای آن مسؤل می شمارند. اندیشه کشاندن گروه به کارگروهی، یک گام کلیدی در پرورش گروه به صورت یک واحد کاری کامیاب است. هنگامی که مردم بخواهند کاری را انجام دهند، برای انجام دادن آن راهی خواهند یافت. در پرتو چنین اوضاعی کارکنان آماده اند تا سخت کوشانه با مدیران به کار پردازند و نه آنکه در برابر آنان از خود واکنش ناسازگار نشان دهند.

فصل پنجم:

نظام پیشنهادات و مدیریت مشارکتی

محیط کنونی، سازمانها را هرچه بیشتر به شیوه های جدید مدیریت سوق می دهد و گرایش به سبک مدیریت مشارکتی یکی از گزینه های این مبحث است. چرا که برای نیل به پیشرفت، از جنبه های مدیریت و نیروهای انسانی، افزایش کارایی و کاهش ضایعات، پیروزی در میدان رقابت و مواردی از این گونه، مشارکت صحیح و موفقیت آمیز کارکنان در تصمیم گیریها و امور سازمان امری ضروری به نظر می رسد. نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات یکی از ساز و کارهای قدرتمند و اساسی شیوه مدیریت مشارکت جو است که در بسیاری از سازمان های صنعتی، بازرگانی و خدماتی بخش های خصوصی و عمومی جهان به صورت گسترده و همگانی کار برد پیدا کرده است.

همفکری، مشارکت و ارج نهادن به کارهای گروهی موجب می شود تا امور به وجه بهتری انجام شود. اگر سازمان ها خواهان نیل به چنین نتیجه ای هستند ناگزیر بایستی در پی ایجاد انگیزه و جلب مشارکت کارکنان خود برآیند و این مهم زمانی میسر می شود که باور داشته باشند انسان ها در فرایند کار، نه ابزار و وسیله بلکه عاملی مؤثر در تحقق اهداف سازمان هستند. امروزه نظام های مدیریتی به عنوان نرم افزارهای فناوری و ابزارهای اصلی فرایند توسعه محسوب می شوند. بر این اساس نظریه های پیشرفته، منابع انسانی را از عوامل زیربنائی در فرایند توسعه می شناسند و هرگونه توفیق در فرایند توسعه پایدار را مشروط به توفیق در توسعه منابع انسانی می دانند، از این رو اهمیت و ضرورت توجه به نظام های مدیریتی توسعه دهنده منابع انسانی جایگاه ویژه ای خواهند یافت. یکی از نظام های مدیریتی پویا و سازنده که نقش مهمی در توسعه منابع انسانی و در نتیجه در فرایند توسعه کلی کشور دارد نظام مدیریت مشارکتی است. این نظام مدیریتی به عنوان یک نظام مطلوب و کارآمد هم از لحاظ نظری و هم در عمل از جایگاه مناسبی در بسیاری از کشورهای جهان برخوردار است. در واقع نظام مدیریت مشارکتی، نظام همکاری فکری و علمی کارکنان یک سازمان با سطوح مختلف مدیریتی آن سازمان است. در این نظام کلیه افراد سازمان درباره روش های حل مسائل و ارتقای بهره وری سازمان فعالانه اندیشیده، حاصل آن را در قالب طرح ها و پیشنهادها به سازمان ارائه می کنند. بدین طریق یک نظام همفکری و هم اندیشی برای رسیدن به اهداف سازمان به وجود می آید و مدیریت سازمان از گنجینه طرح ها، اندیشه ها و راه حل ها برخوردار شده و برای

نیل به اهداف سازمانی از آنها بهره می جوید. در این نظام برای خلاقیت های کلیه اعضای سازمان ارزش شایسته قائل شده و در تصمیم گیری ها از آنها استفاده می شود. وجود و جریان این نظام نتایج و پیامدهای مثبت و مطلوب متعددی از جمله افزایش سطح انگیزش، رضایت، بهداشت روانی و خلاقیت و نوآوری کارکنان را دربرخواهد داشت.

سابقه نظام پیشنهادات

مشارکت، یک مفهوم تاریخی است که ریشه در اداره امور عمومی و افکار مذهبی دارد. به عنوان مثال، مشارکت بر مبنای مشورت در اسلام تحت عنوان «شورا» مورد توجه قرار گرفته است. قرآن کریم به طور صریح مدیران را مکلف می کند در اموری که نیاز به تحقیق و تفحص دارند بر مبنای مشورت به تصمیم گیری بپردازند. مدیریت مشارکتی علیرغم قدمت تاریخی خود، بعد از انقلاب صنعتی به صورت علمی مورد بررسی قرار گرفت. مدیریت مشارکتی عبارت است از «بوجود آوردن فضا و نظامی توسط مدیریت که تمامی ذینفعان یک سازمان در روند تصمیم سازی، تصمیم گیری و حل مسایل و مشکلات سازمان با مدیریت همکاری و مشارکت نمایند.» نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای کارکنان به عنوان یک ابزار اجرایی مدیریت مشارکتی، نظام همکاری فکری و عملی کلیه اعضای یک سازمان با سطوح مختلف مدیریتی آن است. این نظام که مبتنی بر اصل انسان مداری است، برای افکار و خلاقیت های کلیه اعضای سازمان ارزش قائل است و به عنوان یک نظام مطلوب و کارآمد مدیریتی هم از لحاظ نظری و هم از لحاظ عملی آزمون های موفق خود را گذرانیده است. نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای به عنوان یک تکنیک مدیریتی در افزایش کارایی و سود سازمان در ایالات متحده مرسوم بوده است و بعد از جنگ جهانی دوم، ژاپنی ها با این سیستم در صنایع امریکا آشنا شدند و کم کم آن را در صنایع خود ترویج دادند. این نظام به طور فراگیر از دهه ۱۹۵۰ در شرکت های تولیدی - خدماتی کشور ژاپن به کار گرفته شد و سپس از سوی شرکت ها و سازمان های دیگر کشورهای جهان پذیرفته و معمول گردید. این نظام از دهه ۱۳۶۰ در شماری از شرکت های صنعتی کشور ایران نیز به اجرا گذاشته شد و با توجه به کامیابی هایی که در این گروه از شرکت ها بدست آمده، مورد استقبال دیگر شرکت ها و سازمان های صنعتی، تولیدی و خدماتی قرار گرفته است. در ایران نظام پیشنهادهای برای اولین بار در اوایل سال ۱۳۶۷ در یکی از شرکتهای تحت پوشش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران (شرکت ایران رادیاتور) به اجرا درآمد. از آن به بعد

شرکتهای دیگری نیز به اجرای نظام پیشنهادها پرداختند که امروزه در بسیاری از سازمان ها و شرکت های داخلی، این نظام پیاده سازی شده است.

در سال ۱۳۷۷، با توجه به آثار مثبت و سودمندی که این نظام در شمار قابل توجهی از شرکت ها و سازمان های داخلی و خارجی پدید آورده بود، دولت جمهوری اسلامی ایران نظر به اهمیت و ضرورت نقش مشارکت کارکنان در بالا بردن کارایی و اثربخشی دستگاههای دولتی و افزایش رضایت و توان کاری آنان، در نشست مورخ ۱۳۷۷/۵/۲۸ شورای عالی اداری چنین تصویب کرد که نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در کلیه وزارتخانهها، مؤسسات، شرکتها، بانکها و کلیه دستگاهها استقرار یابد.

تاریخچه نظام پیشنهادات در جهان

بعد از جنگ جهانی دوم که از کشور ژاپن ویرانه ای بیش نمانده بود و تنها امید و دل بستگی این کشور به مردم و مدیرانی بود که بتوانند با رهبری و هدایت صحیح، ژاپن را به کشوری پیشرفته تبدیل کنند، توصیه های بزرگانی همچون دکتر دمینگ بسیار موثر واقع شد. به طوری که اجرای صحیح و به موقع ۱۴ اصل مدیریتی دکتر دمینگ سبب ایجاد مدیریتی نوین و کارساز در ژاپن شد و باعث شد این کشور در کمتر از ۵ سال متحول گردد و آن چنان رشد فزاینده ای را طی کند که در سال ۱۹۸۰ فیلمی از شبکه CNN آمریکا پخش شد تحت عنوان "اگر ژاپن می تواند پس چرا ما نتوانیم".

اولین قدم برای تشویق کارگران جهت ارائه پیشنهاد در راستای بهبود کار توسط آقای "آلفرد کروب" در کارخانه فولادسازی "کروب آلمان" در سال ۱۸۶۷ میلادی برداشته شده است. سپس در سال ۱۸۸۰ میلادی اولین برنامه تشویق کارگران انگلیسی در مؤسسه کشتی سازی "ویلیام دنی و برادران" به اجرا گذاشته شد. در اوایل قرن بیستم، سیستم ارائه اندیشه در آمریکا و در برخی از شرکت های صنعتی از جمله (ان - سی - آر) و کارخانه "بیل" و پاره ای دیگر از صنایع به کار گرفته شد. این سیستم بعد از جنگ جهانی دوم مانند بسیاری از سیستم ها و تکنیک های مدیریت در آمریکا به کار گرفته شد و هم اکنون در بیش از ۹۰٪ شرکت های درجه اول آمریکا سیستم ارائه پیشنهادها اجرا می شود و همه ساله بهترین پیشنهاددهنده سال از دست رئیس جمهور آمریکا لوح یادبود و جوایزی دریافت می کند.

مفروضات ارزشی مشارکت:

پذیرش برابری «ارزش انسانی» همه مردمان؛

پذیرش مشارکت به عنوان یک فراگرد شکوفایی؛

پذیرش برابری «حقوق طبیعی» همه مردمان.

تعریف نظام پیشنهادات

نظام: مجموعه ای از اجزاء و روابط میان آنهاست که توسط ویژگی های معین، به هم وابسته یا مرتبط می شوند و این اجزاء با محیطشان یک کل را تشکیل می دهند.

پیشنهاد: هر فکر و ایده نو که بتواند منجر به ایجاد یک تغییر مثبت، بهبود روش، افزایش کیفیت و تولید، کاهش هزینه ها و بالا بردن روحیه کارکنان و یا ... گردد پیشنهاد تلقی می شود.

نظام پیشنهادات: یک نظام مدون برای فعال کردن ذهن افراد و به کارگیری ایده ها و نظرات آنها برای بهبود فعالیت های سازمان می باشد.

انواع پیشنهاد

(الف) پیشنهاد های غیر قابل بررسی

(ب) پیشنهاد های قابل بررسی

(الف) پیشنهاد های غیر قابل بررسی: پیشنهاد هایی که جزء وظایف فرد محسوب می شود. - پیشنهاد های

تکراری - پیشنهاد هایی که تنها مشکل را مطرح می سازد اما راهکار لازم را ارائه نمی کنند. -

پیشنهاد های ایده آل و دور از دسترس - پیشنهاد هایی که خارج از خط مشی و سیاست سازمان می باشند.

(ب) پیشنهاد های قابل بررسی: این پیشنهادها بر اساس منافی که برای سازمان ایجاد می کنند به دو دسته

زیر تقسیم می شوند:

(ب-۱) پیشنهاد های کیفی: پیشنهاد هایی است که نتیجه آن قابل محاسبه ریاضی نمی باشد. از قبیل

پیشنهاد های مربوط به طرح های ایمنی، خدماتی، اصلاح کار نظام و ...

ب- ۲) پیشنهادهای کمی: پیشنهادهایی است که نتیجه آنها (صرفه جوئی حاصله از اجرای طرح ها) قابل محاسبه می باشد. از قبیل پیشنهادهای مربوط به کاهش ضایعات، استفاده بهینه از مواد اولیه و ... در تقسیم بندی دیگر، پیشنهادهای ارائه شده از طرف کارکنان را به صورت فردی یا گروهی تقسیم می کنند. در یک دسته بندی دیگر پیشنهادها را به دو گروه کلی پیشنهادهای محرمانه و غیرمحرمانه تقسیم می کنند. در پیشنهادهای غیرمحرمانه پیشنهاددهنده، مشخصات خود را بیان می کند و در پیشنهادهای محرمانه مایل به افشای نام خود نیست.

ارزش های یک پیشنهاد

- اولین ارزش یک پیشنهاد ارزش اقتصادی حاصل از اجرای آن است.
- هینگلی، مزیت کلیدی مشارکت را یادگیری ذکر می کند و حاصل یادگیری را برای کارکنان مفید می داند زیرا قابلیت آنها را در انجام وظایف افزایش داده ارزش آنها را در سازمان ارتقاء می دهد. لذا یادگیری سازمانی از جمله ارزش ها و پیامدهای مثبت یک پیشنهاد محسوب می شود.
- ساشکین معتقد است مشارکت، نیازهای کاری معینی از انسان را ارضاء می کند. عدم ارضای این نیازهای کاری باعث آسیب روانی و فیزیکی کارکنان می شود. پس ارضای این گونه از نیازهای افراد، از ارزش های یک پیشنهاد محسوب می شود.

فصل ششم:

تعاریف و اهداف نظام پیشنهادات

معرفی نظام پیشنهادات

مدیریت مشارکتی یک فرآیند مدیریتی است که بر پایه الگوهای مختلفی قابل اجراست. نظام پیشنهادات یکی از ساده ترین، کارآمدترین، قابل اجراترین و نیرومندترین الگوهای مدیریت مشارکتی می باشد. نظام پیشنهادات عبارتست از: یک نظام مدون برای فعال کردن ذهن افراد و به کارگیری ایده ها و نظرات آنان جهت حل مشکلات و نارسائیهای موجود و بهبود فعالیتهای سازمان و همسو سازی هرچه بیشتر اهداف فردی با اهداف سازمانی و در نتیجه افزایش انگیزه و تعهد و تعلق سازمانی کارکنان نسبت به تمامی امور در سازمان.

این نظام جهت تقویت هویت انسانی و دور شدن از هویت ابزاری انسانها در سازمان گام بر می دارد و به فعال سازی اندیشه های آنان برای تحقق کار آمد تر اهداف سازمان کمک می کند. در این نظام بابت اندیشه ها و تفکرات کارکنان پاداشهای مادی پرداخته می شود. البته این پاداشها ارزش اندیشه های آنان نیست، اما کمکی در جهت بهبود وضعیت رفاهی آنان است. ارزش واقعی اندیشه ها، مشارکت دادن آنها در تصمیم گیریهای امور سازمان است.

نیروی انسانی به لحاظ برخورداری از قدرت اندیشه، خلاقیت و نوآوری بزرگترین دارایی هر سازمانی محسوب می شود، چرا که هرگونه بهبود و پیشرفت در سیستمهای فنی و سازمانی توسط نیروی انسانی صورت می گیرد. توان فکری و اندیشه های کارکنان در سازمان به عنوان سرمایه نهفته و راکد می باشد هر سازمان و مدیریتی بتواند از این سرمایه های نهفته بیشترین استفاده را بکند به همان اندازه امکان رشد و توسعه میسر خواهد شد. نیروی انسانی بر خلاف سایر منابع با مصرف کردن، کاهش و یا مستهلک نمی شود هر چقدر از اندیشه و فکر بیشتر استفاده نماید به همان اندازه توانایی اش بهبود می یابد. از طرف دیگر مشارکت، یکی از نیازهای فرا مرتبه انسان ها به شمار می رود که ریشه در فطرت بشری دارد. افرادی که در امور و فعالیتهای سازمان شرکت نمایند و از اندیشه و فکر پاک استفاده کنند علاوه بر پیشرفت سازمان در تعالی خویش نیز گام برداشته اند. برای بهبود بهره وری از مکانیزم های مختلف استفاده می کنند که یکی از مکانیزمهای مدیریتی، بهره گیری از تکنیک های مختلف مدیریت مشارکتی است.

مشارکت راهکاری است که به کارکنان اجازه داده می شود به جای اینکه همیشه مدیریت و رهبری شوند از توانایی های خود بهره گیرند، فکر کنند و قوه خلاقیت خود را به کار اندازند و در تصمیم گیریها مشارکت و دخالت داشته باشند. مشارکت فرآیندی است که طی آن کارکنان یک سازمان به طور داوطلبانه در امور و فعالیتهای مربوط به خود دخالت کنند به شرطی که توان و انگیزه مناسب برای دخالت مؤثر را داشته باشند.

مدیریتی مشارکتی عبارت است از عملیاتی که طی آن کارکنان یک سازمان را در روند تصمیم گیری ها دخالت و شرکت می دهند تأکید این شیوه مدیریت بر همکاری و مشارکت داوطلبانه کارکنان استوار است و می خواهد از اندیشه ها ، نظرات و ابتکارات آنها در حل مشکلات و مسائل سازمان استفاده کند. البته نظام مشارکتی با افزایش رضایت مندی، انگیزه کارکنان را نیز بهبود می بخشد.

کارکنان با انگیزه، توانایی های بیشتری داشته و می توانند در سازمان خلاقیت و نوآوری را افزایش دهند. بزرگترین پشتوانه جهت اعمال مدیریت مشارکتی، تعهد، ایمان و اعتقاد مدیران سازمانهاست. تا زمانی که مدیریت سازمان اعتقاد به مشارکت کارکنان نداشته باشد مدیریت مشارکتی تحقق پیدا نخواهد کرد.

مکانیزم های متفاوتی برای عملی کردن مدیریت مشارکتی وجود دارد که عمده ترین تکنیک برای مشارکت کارکنان استقرار نظام پیشنهادات در یک سازمان است. (آنکه بیشتر مشورت می کند کمتر اشتباه می کند) نظام یا سیستم پیشنهادات ، تکنیکی است که می توان از فکر و اندیشه های کارکنان برای مسئله یابی، چاره جویی و حل مسائل و مشکلات سازمانی بهره جست. بر اساس نظام پیشنهادات کلیه کارکنان از عالیترین رده سازمانی تا پایین ترین سطح آن می توانند پیشنهادات، ایده ها ، ابتکارات و نظرات خود را برای رفع نارسایی های موجود در روند کاری و یا بهبود روشهای انجام کار و یا افزایش کیفیت تولید ارائه دهند. البته نظام پیشنهادات فقط انتقاد نیست بلکه در آن راه چاره نیز ارائه می گردد.

فقط به بیان مشکلات پرداخته نمی شود بلکه راه حل های رفع مشکلات نیز ارائه می شود از این طریق کارکنان می توانند به همه امور و فعالیتهای سازمان پردازند و پیشنهادهای اصلاحی خود را بر اساس فرآیندی مشخص تدوین و ارائه نمایند. استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات در یک سازمان، توجه و حساسیت کارکنان را به فرآیندهای کار بیشتر کرده و باعث مشارکت بیشتر کارکنان در سازمان می شود.

با افزایش مشارکت، خلاقیت و روحیه کارکنان، راهکارهای عملی برای حل مسائل و مشکلات سازمان پیدا می شود.

متأسفانه به دلایل مختلف نظام مشارکتی و پیشنهادات در کشور ما جایگاه خود را پیدا نکرده است. کارکنان در تصمیم گیریهای سازمان مشارکت داده نمی شوند و اگر در یک سازمانی مشارکت هم داده شوند از طرف کارکنان استقبال نمی شود.

شاید از مهمترین دلایل عدم استقبال کارکنان از سیستم پیشنهادات به دلیل بی توجهی به نظرات و پیشنهادات کارکنان بوده است. که نظرات و پیشنهاداتی را مطرح کرده اند ولی به آنها بهایی داده نشده است. و لذا برای کارکرد بهتر این نظام در سازمانهای ایران ابتدا باید کار فرهنگی صورت گیرد تا ذهنیتی که از ارائه پیشنهادات دارند تغییر یابد. به همین علت اگر این سیستم در سازمان مستقر گردد، انتظار نداشته باشید که از فردای آن روز پیشنهادات از جای جای سازمان سرازیر گردد، بلکه برای معتبر سازی و ایجاد یک ذهنیت مثبت تلاش کنید و آن نیز با شعار امکان پذیر نمی باشد بلکه باید عملاً نظام پیشنهادات را تقویت کنید. بررسی ها و تحقیقات نشان می دهد که در بین کشورهای دنیا ژاپنی ها از این نظام بهتر و بیشتر استفاده کرده اند و قسمتی از رشد و پیشرفت خود را مرهون مدیریت مشارکتی می دانند به همین منظور اکثر موفقیت شرکتهای ژاپنی را نه به خلاقیت و نوآوری کارکنان شان بلکه به نوع و شیوه مدیریت آنها نسبت می دهند. شیوه ای که در کل جهان به الگوی ژاپنی معروف شده است و یکی از عمده ترین برتری الگوی ژاپنی نسبت به سایر الگوها، به چگونگی تشویق و ترغیب، افزایش انگیزه، خلاقیت و نوآوری کارکنان بستگی دارد. به خاطر همین است که نظام پیشنهادات در کلیه شرکتهای ژاپنی مستقر می باشد.

هدف نظام مشارکت کارکنان از دیدگاه اسلام

قرآن می فرماید: آیات الهی را فصل فصل کنید تجزیه و تحلیل کنید به روش احسن باهم مجادله کنید فکرها و اندیشه ها یتان را بکار اندازید تا بهترین روشهای مدیریت را بیابید.

نظام مدیریت اسلامی که مبتنی بر فکرها و اندیشه ها و پیشنهادات مردم است درهای رحمت الهی را به روی جامعه اسلامی ما و تمامی جوامع اسلامی دیگر می گشاید و روز به روز و لحظه به لحظه نعمات بیکران الهی را نصیب مسلمین خواهد کرد.

نظام مشارکت (با رویکرد مدیریت اسلامی و از طریق نظام پیشنهادات) با کم هزینه ترین روش ها عالی ترین سود و ثمرات را به بار خواهد آورد.

در این نظام مدیریتی تمامی مشکلات جوامع اسلامی به سرعت حل و فصل خواهد شد و هیچ مشکلی نیست که آسان نشود در این نظام مدیریتی قرآن به عنوان کتاب مرجع و راهنما، اساسی ترین مبنای رفع نیاز روز هر جامعه مورد مطالعه و تحقیق قرار خواهد گرفت. این نظام مدیریت بر مشارکت فکرها و اندیشه های تمامی مردم و پیشنهادات ایشان در جهت اصلاح و بهتر نمودن همه استوار است.

اصلی ترین هدف نظام مدیریت الهی و قرآنی و اسلامی (نظام مشارکت) کرامت بخشیدن به متقین و موحدین و مسلمین و تمامی انسانهای عالم است. به موجب این نظام باید از مردم در قبال پیشنهادات خیر و مفیدی که ارائه می دهند تشکر و سپاس گزاری متناسب به عمل آورد و همین موجب رشد فکرها و اندیشه های انسان ها می گردد.

اهداف نظام پیشنهادات

استقرار سیستم پیشنهادات در هر سازمانی منافع خوبی برای همه دارد. کارکنان، مدیران، سهامداران، مشتریان، جامعه، دولت و ... از جمله ذینفعان استقرار نظام پیشنهادات به شمار می روند. در سازمانهایی که نظام فوق را اجرا کرده اند دستاوردهای خوبی داشته اند که در زیر به چند نمونه آن اشاره می شود:

✚ اشاعه فرهنگ همکاری داوطلبانه و خود جوش

✚ بهبود روحیه و انگیزه کارکنان

✚ افزایش میزان خلاقیت، نوآوری و ابتکار

✚ تقویت مسئولیت پذیری و تعلق سازمانی

✚ بهبود بهره وری، کیفیت و ارائه بهتر خدمات پس از فروش

✚ کاهش مقاومت در مقابل تغییر

✚ افزایش توانمندسازی مدیران و کارکنان

افزایش پویایی و انعطاف پذیری

گردش بهتر اطلاعات و اطلاع رسانی

افزایش درآمدها و کاهش هزینه‌ها

افزایش میزان دقت، سرعت و صحت

در بعضی از شرکت ها و سازمان ها هدف از استقرار نظام پیشنهادات را افزایش درآمد و کاهش هزینه ها می دانند در حالی که هدف اصلی باید ایجاد انگیزه، رضایت شغلی و ایجاد زمینه های مناسب برای تعامل گروهی در محیط غیر رسمی باشد که به دنبال خود ممکن است افزایش درآمد و کاهش هزینه ها را هم داشته باشد. فرصت هایی که خلاقیت و نوآوری از طریق سیستم پیشنهادات ایجاد می کند باعث نشاط کارکنان در کار شده و روحیه کارکنان را بهبود می بخشد. رشد و پیشرفت هر شرکت و سازمانی را وجود نیروهای با انگیزه، خلاق و نوآور رقم می زنند. (به خلاقیت کاربردی به جای اطاعت کورکورانه پاداش دهید)

فصل هفتم:

دلایل و مبانی نظری استقرار نظام پیشنهادات

در راستای سیاست گذاری های کلان دولت جمهوری اسلامی ایران برای گسترش دامنه مشارکت کارکنان و افزایش کارایی و اثربخشی دستگاههای دولتی و در اجرای مصوبه شماره ۱۳/۴۳۰ ط مورخ ۷۹/۱۲/۱۵ شورای عالی اداری و بخشنامه شماره ۱۹۰۰/۱۹۵۹۴۰ مورخ ۸۱/۱۰/۲۴ سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور موضوع طرح استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات و تاکیدات مقام محترم وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی در نامه شماره ۵۰۰۴۳/الف/۵ مورخ ۸۳/۴/۸ موضوع ابلاغ آئین نامه اجرایی شورای پذیرش و بررسی پیشنهادهای کارکنان وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی بدینوسیله آئین نامه اجرایی نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات بعد از انجام مراحل تصویب به مرحله اجرا در می آید.

✚ مصوبه های شماره ۸۷۸۴/۱۲/۱ مورخ ۷۷/۶/۷ و ۴۳۰/۱۳ ط مورخ ۷۹/۱۲/۱۵ شورای عالی اداری

✚ طبق ماده ۲۰ قانون مدیریت خدمات کشوری مصوبه شماره ۴۴۱۹۶/۴۲۲۱ مورخ ۱۳۸۹/۱/۱۴ معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ریاست جمهوری که بر اساس این مصوبه اجرای فرایندهای مربوط به نظام پیشنهادات به شورای تحول اداری دستگاه محول شده است، که این شورا کلیه وظایف خود را در این زمینه توسط کمیته نظام پیشنهادات انجام می دهد و به حمایت، تسهیل کار و نظارت بر فعالیت های آن خواهد پرداخت.

فلسفه و مبانی نظری مشارکت

هدف اساسی مشارکت، شخصیت بخشیدن به انسان و وارد کردن او در جریان امور مختلف، اداره ی امور سازمانها، مؤسسات و آموزشگاهها و همچنین دخالت دادن انسان در تصمیم گیری ها و سیاست گذاری های مربوط به خود و سازمانش می باشد.

در مجموع موارد زیر را در ارتباط با نیاز به مشارکت می توان مطرح نمود:

✚ نیاز انسان به احترام و برابری و اظهار وجود.

✚ حمایت و پشتیبانی انسان از نظرات و دستاوردهای خویش.

✚ کمال جویی مستمر انسان

توسعه نیروی انسانی



مشورت کردن، زمینه را برای شریک شدن در عقل دیگران فراهم می نماید و قطعاً تصمیمی که



حاصل از تدبیر چند عقل باشد بهتر از تصمیم یک نفر می باشد .

ارائه نظرات متعدد و گوناگونی



فریضه امر به معروف و نهی از منکر



بهبود روابط بین افراد در سازمان و جامعه ، مدیران و زیردستان



رسیدن به اطلاعات جامع و کامل برای اخذ تصمیمات



نیاز به هماهنگی با تغییرات محیط



دلایل حرکت به سمت مشارکت

(الف) اطلاعات: با استفاده از تلویزیون ، کامپیوتر و اینترنت سرعت دسترسی به اطلاعات نیز بسیار بالا رفته است ، بنابراین دسترسی به موقع به اطلاعات اولین و شاید مهمترین دلیل حرکت به سمت شیوه های مشارکتی تصمیم گیری می باشد .


(ب) جهانی شدن: با بروز این پدیده، مرزها از میان برداشته شده و افراد و سازمان های منزوی برای ایجاد ارتباط مؤثر، به افراد و اعضای فعال جامعه جهانی تبدیل می شوند و نقش پررنگ تری را نسبت به گذشته در سرنوشت جامعه و جهان خویش برعهده می گیرند .


(ج) فن آوری: فن آوری باعث دگرگونی دائم نظام های کاری و فعالیتهای افراد می شود . با پیشرفت فن آوری افراد زمان کمتری را صرف فعالیتها و امور روزمره می نمایند ، لذا زمان بیشتری از افراد آزاد می شود ، که افراد می توانند این زمان مازاد را صرف مشارکت در امور سازند .


(د) مشتری: اهمیت بیش از حد مشتری و ارباب رجوع در نظام های نوین ،عامل اساسی برای گرایش به سمت مشارکت می باشد .


فلسفه استفاده از نظام پیشنهادات

آنچه در نظام پیشنهادات به عنوان اهداف آرمانی و در حقیقت به عنوان فلسفه به کارگیری آن مطرح است، افزایش توان سازمان در مقابل خواست های متغیر ذینفعان از طریق ارج نهادن به فضایل و توانایی های انسان و همسو کردن اهداف کارکنان با اهداف سازمان می باشد. به طور کلی فلسفه بکارگیری نظام پیشنهادات را می توان به صورت زیر بیان کرد:

ارج نهادن به فضایل و توانایی های انسان در محیط کار و برخورد با مشکلات کاری 

افزایش حس تعلق سازمانی در کارکنان 

همسو کردن اهداف کارکنان با اهداف سازمان 

اشاعه فرهنگ مشارکتی و همکاری جمعی در حل مشکلات و بهبود روابط کاری و رفتار 

سازمان

فصل هشتم:

چگونگی اجرای نظام پیشنهادات

الف: بستر سازی برای استقرار نظام پیشنهادات

آگاهی و اطلاع رسانی مناسب به کارکنان و مدیران میانی و اجرایی

برگزاری جلسات توجیهی در سطح مدیران

برگزاری جلسات آموزشی در سطح مدیران و کارکنان

تشویق و ترغیب کارکنان با بیان مزایا و منافع اجرای نظام فوق

ایجاد ارتباط و اعتماد متقابل بین کارکنان و مدیران

تدوین و ابلاغ آئین نامه اجرایی نظام، برای کلیه واحدها و قسمت ها

محدود نکردن پیشنهادات در زمینه های خاص

تدوین فرم مشخص و مکان معین برای ارائه پیشنهادات

ب- تعیین گروه (کمیته) یا شورای نظام پیشنهادات

مقام مجاز یا نماینده تام‌الاختیار وی

دو نفر نماینده کارکنان (با رای گیری مستقیم)

یک نفر نماینده مدیران (با رای گیری مستقیم)

کارشناس متخصص به تناسب موضوع پیشنهاد شده

دبیر کمیته یا گروه

در اولین جلسه کمیته باید رئیس و دبیر مشخص شوند تا وظایف تقسیم شده و پیگیری گردد.

وظایف کمیته نظام پیشنهادات:

رسیدگی (درخواست، اصلاح، تصویب، رد) به پیشنهادات رسیده

تعیین مدت زمان اجرای آزمایشی پیشنهاد ارائه شده

ارجاع پیشنهادات رسیده به گروه کارشناسی و واحدهای اجرایی

تصویب یا رد نهایی پیشنهادها پس از اجرای آزمایشی

سیاست گذاری، تعیین خط مشی، تصویب و اصلاح آئین نامه های مربوطه

تعیین پاداش به پیشنهاد دهندگان، حق الزحمه کارشناس و همکاران اجرایی

ارزیابی و انتخاب بهترین پیشنهاد در هر سال

نظارت بر اجرای بهتر نظام پیشنهادات در سازمان

ج- روش ارائه پیشنهاد

برای ارائه پیشنهادات توسط همکاران، بهتر است فرمی متناسب با نیاز هر سازمانی طراحی و در اختیار قسمت ها و واحدها قرارگیرد. یا فرد می تواند فرمها را از دبیرخانه نظام پیشنهادات گرفته و پس از تکمیل پیشنهاد خود به دبیرخانه ارسال نماید. و دبیر نیز موظف است که اعلام وصول پیشنهاد را در اسرع وقت به پیشنهاد دهنده اعلام نماید. پس از وصول پیشنهاد، دبیرخانه به بررسی پیشنهاد می پردازد، در صورتی که پیشنهاد تکراری یا تنها به بیان مشکلات پرداخته و راه حل اجرایی ارائه نکرده باشد، طی نامه ای به پیشنهاد دهنده اطلاع دهد.

در صورت غیر تکراری بودن برای بررسی بیشتر در کمیته پیشنهادات طرح نماید.

د- روش بررسی پیشنهادات

کلیه پیشنهاداتی که قابل طرح در کمیته باشد در جلسه مطرح می گردد، ممکن است پیشنهاد ارائه شده نیاز به بررسی و اظهار نظر کارشناس داشته باشد، که در این صورت پیشنهاد به گروه کارشناسی و واحدهای تخصصی ارجاع داده می شود که پس از دریافت نظر آنها دوباره در جلسه مطرح گردیده و در صورت تصویب یا عدم تصویب، تشویق مادی و معنوی و یا علت عدم تصویب به پیشنهاد دهنده ابلاغ می گردد. باید نتیجه بررسی پیشنهاد حتماً به پیشنهاد دهنده اعلام گردد تا پیشنهاد دهندگان انگیزه برای ارائه پیشنهادات داشته باشند.

ه- تعیین و پرداخت پاداش برای پیشنهاد دهندگان

در نظام پیشنهادات پاداش مالی و بازخورد سریع، که هر دو از اهرم های انگیزش مهم هستند باید پیش بینی شده باشد اگرچه پاداش های مالی ممکن است اندک باشد ولی بیشتر صورت نمادین دارد. در سازمان هایی که روابط فرد با سازمانش رابطه بده و بستان است، پرداخت پاداش مالی، خلاقیت، تفکر و روحیه مشارکت افراد را برای ارائه پیشنهادات بیشتر تقویت می نماید. البته هر سازمانی می تواند معیار و شاخصی برای تعیین و پرداخت پاداش مالی در نظر بگیرد به عنوان مثال می تواند درصدی از صرفه جویی هایی که در اثر ارائه پیشنهاد حاصل شده به عنوان پاداش در نظر گرفته شود یا درصدی از درآمد اضافی که حاصل پیشنهاد باشد و یا از طریق امتیاز بندی پیشنهادات درصدی را تعیین و پرداخت نماید. البته بهتر است قسمتی از پاداش در صورت تصویب و قسمتی دیگر را پس از اجرا و عملی شدن پرداخت نماید تا پیشنهاد دهنده برای مشارکت فعال، انگیزه مناسب داشته باشد.

نتایج مورد انتظار از اجرای نظام پیشنهادات

افزایش کمیت و کیفیت کالا و خدمات تولید شده

صرفه جویی و کاهش هزینه ها

ارتقای بهره وری در سازمان

بهبود روش های انجام کار

✚ ابداع روش های تازه و یا تولیدات تازه

✚ افزایش خلاقیت و نوآوری در سازمان

✚ افزایش رضایت مندی کارکنان

به طور خلاصه می توان گفت استقرار نظام پیشنهادات در هر سازمانی، مشارکت کارکنان را در تصمیم گیری های سازمان بیشتر نموده و خلاقیت و نوآوری، انگیزه و روحیه رضایت مندی کارکنان را بهبود می بخشد و بهبود و بالندگی فرد و سازمان را تقویت می نماید.

فصل نهم:

محدودیت ها ، عوامل موثر و راهکارهای اجرای موفق نظام پیشنهادات

موانع اجرای نظام پیشنهادات

- ✚ عدم اعتقاد مدیران و سرپرستان
- ✚ موانع کارکنان
- ✚ موانع کارشناسی
- ✚ موانع مالی
- ✚ موانع فرهنگی

چالش های فراروی نظام پیشنهادات

تشخیص و تعیین چالش ها و موانع فرا راه نظام مشارکت و موارد آسیب زنده به اجرای صحیح و فراگیر این نظام ، برای افزایش استفاده از مزایای آن لازم به نظر می رسد. در منابع دانشی و تجربی موجود در این حوزه ، آسیب ها و چالش های متعددی برای نظام پیشنهادات بر شمرده شده که می توان آنها را چنین ، طبقه بندی و احصاء نمود :

الف) چالش های فرهنگی: عدم باور و اعتقاد کارکنان به نظام مشارکت / احساس عدم تعلق کارکنان به سازمان عدم توجه کافی دلایل رد پیشنهادات/ عدم اعتقاد و انگیزش مدیریت .

ب) چالش های فرآیندی: عدم توجه مدیران به سهم کارکنان از منابع حاصل / عدم توجه به اهمیت آموزش / تمرکز پیشنهادات بر مسائل رفاهی / ضعف بررسی های کارشناسی پیشنهاداتی واصله / کمبود پادشاهای پرداختی/ عدم توانمندی ، علاقه مندی و چند شغله بودن دبیر اجرایی نظام پیشنهادات / کندی سرعت مراحل اجرایی / اجرای پیشنهادات توسط افراد کم تجربه یا بی تجربه / عدم تناسب پاداش با نتایج اجرای پیشنهادات / عدم اجرای پیشنهادات / عدم حضور پیشنهاد دهندگان در جلسات شور / نبود زمان و

فرصت کافی / متناسب نبودن طراحی نظام پیشنهادها با ویژگی های سازمان / نبود مشارکت واقعی واحدهای مختلف سازمان در طراحی نظام پیشنهادها و آئین نامه اجرایی آن

(ج) چالش های محیطی - سازمانی: عدم ثبات مدیران ارشد لایق / ضعف مدیریت / نا کارآمدی روابط مدیران و کارمندان / کمبود حقوق و مزایای اکثر کارمندان / کافی نبودن اختیارات سازمانی سطح پایین اطلاعات علمی و فنی کارکنان / سبک مدیریت استبدادی و خود محور/ ساختارهای دیوان سالاری و هرمی بلند/ توزیع نابرابر اقتدار و اختیار سازمانی / مغایر بودن اهداف فرد و سازمان / نظام برنامه ریزی متمرکز

راهکارهایی برای غلبه بر چالش ها

برای غلبه بر چالش ها و موانع فراروی استقرار نظام پیشنهادات نیز راهکارهای متعددی ارائه شده اند که با مرور مبانی نظری مرتبط ، می توان این راهکارها را در سه بخش زیر گروه بندی نمود :

(الف) راهکارهای کوتاه مدت : تشویق کارکنان و مدیران مشارکت جو / تشکیل جلسات توجیهی / اجرای دوره های آموزشی / تشویق کارهای گروهی / تقدیر از پیشنهادات برتر / تقویت اطلاع رسانی / مذاکره حضوری دبیر با کارکنان / پرداخت هرچه سریعتر پاداش

(ب) راهکارهای میان مدت : تقویت کار گروهی / حذف مدیران تک محور / تقویت حمایت مدیریت عالی سازمان از کار گروهی / برگزاری جشنهای سالانه جمعی / اصلاح آیین نامه / توسعه منابع اعتباری و مالی / ارتقای کیفیت جلسات کمیته نظام پیشنهادها / برگزاری جلسات طوفان فکری / چرخش کاری کارکنان / سرعت بخشیدن به فرآیند بررسی ، ارزیابی و انتخاب پیشنهادات / تشکیل کمیته های کارشناسی توانمند / قرار دادن فضای اداری ، ابزار ، اطلاعات ، مستندات و سایر امکانات در اختیار پیشنهاد دهندگان

(ج) راهکارهای بلند مدت : لحاظ نمودن مشارکت در خط مشی ، مأموریت و استراتژی سازمان / زمینه سازی فرهنگی / استفاده از متخصصان و مشاوران / ایجاد ساختار سازمانی رسمی برای نظام پیشنهادها / تصویب قوانین مناسب / مناسب سازی سبک مدیریت / تهیه برنامه جامع برای ارزیابی نظام / گسترش

نظام پیشنهادات به پیمانکاران ، مشتریان و خانواده های کارکنان / توجه به مکانیسم های توسعه انسانی / کاهش فاصله مدیران و کارکنان / ایجاد حس تعلق سازمانی کارکنان و رضایت شغلی آنان

ویژگی های نظام پیشنهادات

- ✚ سهم کردن مردم در قدرت و اختیار
- ✚ راه دادن مردم به نظارت بر سرنوشت خویش
- ✚ بازگشودن فرصتهای پیشرفت به روی مردم «رده های زیرین جامعه» که با توجه به این ارزش مشارکت می کوشد تا:
- ✚ شنیدن صدای دیگران را آسان سازد.
- ✚ احساس مالکیت را فراهم گرداند.
- ✚ حاشیه نشینی را از میان بردارد.
- ✚ ناتوان را نیرومند سازد.
- ✚ فرهنگ سکوت را در هم شکند.
- ✚ بر این اساس، رشد تفکر مشارکت می تواند نتایج مثبت و کاربردی زیر را به همراه داشته باشد. به عبارتی دیگر، مدیریت مشارکتی:
- ✚ بازدهی نظام آموزشی را بالا برده و همفکری و همکاری را عمق می بخشد.
- ✚ سیستم پیشنهاد دهی را احیا می کند.
- ✚ سینرژی (جمع افزایی) سازمان آموزشی را بالا می برد.
- ✚ به فعالیت افراد کمک می کند، افراد فعال می روند، فعال بر می گردند و فعال می اندیشند.
- ✚ احساس عزت نفس، بالا می رود.
- ✚ رضایت شغلی و حرفه ای و احساس تعلق به سیستم، افزایش می یابد.

- ✚ توانایی هضم و پذیرش در سازمان بالا می رود.
- ✚ بحث انگیزش، نوآوری، خلاقیت، ابتکار و ابداع افزایش می یابد.
- ✚ بحث تصمیم گیری و تصمیم سازی و کارآفرینی غنی تر می شود.
- ✚ فشارهای روحی - روانی کاهش می یابد و استرس شغلی به حداقل می رسد.
- ✚ احساس لذت از کار بالا می رود و حضور افراد سازمان بیشتر و غیبت ها کمتر می شود.
- ✚ انزوای اجتماعی و نقش سایه ای کمتر می شود.
- ✚ تعارضات، اختلافات، تنش ها و اصطکاک ها کاسته می شود.
- ✚ صدای مخالف به عنوان معاند شمرده نمی شود؛ بلکه مخالف، موافق است که در درجه اول دلسوز است.
- ✚ نیاز به نظارت و کنترل مستقیم کاهش می یابد و افراد از سیستم خود کنترلی (Self-control) به خود پلیسی (Self-Police) بهره می گیرند.
- ✚ آموزش ها به روز و غنی تر می شوند.
- ✚ بالندگی در محصول و برونداد بالا می رود.
- ✚ فضای سالم شغلی و حرفه ای فراهم می شود.
- ✚ مدیریت و سازمان جزئی از زندگی افراد می شود که با آن احساس آرامش می کنند.

ویژگی های نظام پیشنهاد موفق

- شرکت فعال کلیه کارکنان سازمان در ارایه پیشنهاد
- به حداقل رساندن بروکراسی و سهولت ارائه پیشنهادها از طریق فرم های مخصوص
- سهولت روش های ارزیابی و تعیین پاداش ها
- سهولت و ساده بودن آیین نامه ها و دستور العمل های پرداخت جوایز
- مشمول بودن پیشنهادات ارایه شده توسط کارکنان در تمامی زمینه ها
- سمت گیری پیشنهادات ارایه شده به سمت پیشنهادهای گروهی
- کم بودن زمان ارزیابی و دادن جواب به پیشنهاددهنده
- مشارکت پیشنهاددهندگان در اجرای پیشنهادها
- هم راستا بودن پیشنهاد با اهداف، وظایف و اختیارات سازمان و امور کاری پیشنهاددهنده و یا واحدهای مرتبط
- صرفه جویی در هزینه ها، بهبود کیفیت خدمات و یا بهبود سیستم ها در اثر اجرای پیشنهاد
- ارائه مستندات کافی به صورت منطقی، شفاف و منظم همراه پیشنهاد

عوامل مؤثر در موفقیت نظام پیشنهادات

- پشتیبانی جدی مدیریت ارشد
- وجود و یا امکان به وجود آمدن انگیزه و تعهد در کارکنان
- ثبات مدیریت تا قبل از نهادینه شدن نظام پیشنهادات
- گماردن دبیر اجرایی تمام وقت ، علاقمند ، فعال و کارآمد وبا حسن شهرت و خوش برخورد
- قرار دادن تشکیلات دبیرخانه و مجری نظام پیشنهادها زیر نظر مدیریت ارشد در نمودار سازمانی
- برگزاری همایش های توجیهی برای مدیران و کارکنان
- انجام تبلیغات مناسب

- ✚ ایجاد روابط انسانی مناسب میان مدیران و کارکنان
- ✚ برقراری جریان صحیح و منطقی تبادل اطلاعات و گفتگو میان کارکنان سازمان
- ✚ وجود اهداف سازمانی کاملاً مشخص و روشن
- ✚ تعیین میزان کار و فعالیتی که یک فرد در سازمان انجام می دهد
- ✚ استفاده از تجربیات سازمان های موفق و مشاورین خبره
- ✚ گرفتن پیشنهاد از مشتری و ارباب رجوع
- ✚ پیشنهادات باید به صورت دقیق کارشناسی شود
- ✚ بررسی به موقع پیشنهادات توسط کمیته های بررسی کننده
- ✚ اجرای به موقع پیشنهادات تصویب شده
- ✚ پرداخت به موقع و عادلانه پاداش ها

راه بندهای مشارکت

مشارکت نیز همچون هر اندیشه کاربردی دیگر، متناسب با جغرافیای محیط و فرهنگ آن جامعه ممکن است موانعی بر سر راه خویش داشته باشد که به اختصار می توان به دو گونه از راه بندهای مشارکت اشاره کرد:

راه بندهای فرهنگی

- ✚ نظام خودکامگی یا ارباب - رعیتی
- ✚ جهل و بیسوادی و محرومیت از دانشهای فنی و تخصصی
- ✚ شماری از هنجارهای اجتماعی
- ✚ خود خواهی و خود محوری
- ✚ نداشتن اعتماد به دیگران

نبود کنجکاوی



نبود همدلی



نبود انعطاف ذهنی



احساس حقارت



راه بندهای سازمانی

ساختارهای دیوان سالاری و هرمی بلند



روابط رئیس - مرئوس و توزیع نابرابر اقتدار و اختیار سازمانی



برنامه ریزی



در چندین صفحه با بیش مساعد درباره مشارکت سخن گفته شده است، و اکنون جای آن است تا شوق و ذوق خود را مهار کنیم و با دیدی نامساعد آن را از نظر بگذرانیم. مشارکت هم سود دارد و هم زیان. هم پیش نیازهای فوق که گفته شد تا اندازه ای محدودیت به شمار می آیند، ولی محدودیتهای دیگری نیز وجود دارند. فن شناسی و سازمانهای امروز چنان پیچیده شده اند که نقش های کاری ویژه و تخصص را بایسته ساخته اند. در نتیجه کسانی که تخصص و کاردانی بسیار نا همانند و دور از این نقشهای ویژه دارند، نمی توانند با کامیابی در فراگرد مشارکت عمل نمایند. مفهوم این سخن آن است که کارگران رده پایین تنها در کارهای عملیاتی می توانند مشارکتی اثر بخش داشته باشند و به طور معمول در کارهای مربوط به گام راه های سازمان با دشواری رویارو خواهند شد. دشواری ها به ویژه زمانی پیش می آیند که کارگران پیشنهادهایی را در زمینه هایی ارائه کنند، که در آن کاردانی ندارند. سپس زمانی که اندیشه آنان پس زده شود، از پشتیبانی هر گونه راه کنش که پذیرفته شود، سرباز می زنند و خود را نسبت به سازمان بیگانه می سازند. یک دشواری جانبی آن است که شماری از کارگران توقع دارند در هر موضوعی حتی اگر نتوانند درباره آن کمکی بدهند، از آنان نظر خواهی شود. زمانی که با آنان رایزنی نشود، چهره ای رنجیده و دور از همکاری نشان می دهند.

موضوع دیگر، به حق کارمند برای مشارکت نکردن باز می گردد. هیچ شواهدی در دست نیست که نشان دهد مشارکت آرزوی هر کس است. ما تنها گفته ایم که مشارکت وسیله ای سودمند برای پدید آوردن پیوندهایی بهتر در میان گروه است، و همچنین یادآور شده ایم که مردم با یک دیگر متفاوتند. شواهدی در دست است که بسیاری از مردم نمی خواهند خود را به مشارکت آلوده کنند. آیا، با توجه به این حقیقت، شایسته است که آنان را به مشارکت وا داریم تنها به این دلیل که ماگمان می بریم مشارکت برای آنان نیک است؟

دشواری دیگر آن است که سرپرستان در سازگاری خود با مشارکت با دشواری رویارو هستند. مشارکت، اقتدار سنتی آنان را به مبارزه فرا می خواند. اگر مدیریت بلند پایه سازمان دگرگونیها را پدید نیاورد که بر پایه آنها برای سرپرستان مسئولیتهای اضافی پیش بینی شود، که کارمایه اضافی آنان را به خوبی به کار گیرد، آنان می توانند مردمی ناخشنود گردند. دشواری دیگر در به کارگیری مشارکت آن است که دست اندرکاران آن در حالی که در میان روش های کار مشارکت غرق می شوند، از فلسفه آن غافل می مانند - همانند مدیریت علمی.

یک موضوع جدی درباره مشارکت آن است که می تواند وسیله بهره گیری نادرست و دخل و تصرف در امور کارکنان گردد. این دخل و تصرف به ضرورت از سوی مدیریت نخواهد بود. این می تواند از سوی اتحادیه کارگری یا گروه های پنهان و به دست اعضای چیره دست در پویایی گروه هدایت شود یعنی مهندسان اجتماعی جلب رضایت. اغلب گروه ها سرآن دارند تا سازش و پیروی را به اعضای فردنگر تحمیل کنند. از این رو، جای شگفتی نیست که شماری از کارکنان بیداد آشکار رییس خودکامه را گاهی بر بیداد پنهان گروه برتر می شمارند.

فصل دهم:

راه های توسعه نظام پیشنهادات

گام هایی در جهت دستیابی به برتری

از آنجایی که فرهنگ سازمانی در حال تغییر می باشد و ساختار سلسله مراتبی که زمانی بر اندیشه و تفکر نابغه های مدیریت غالب بود، در حال فرو پاشی و تبدیل به احترام به عنصر انسانی گردیده است ما را در میانه راه یک انقلاب قرار داده است، دلایل زیادی برای این تغییرات وجود دارد از جمله دوران سخت رقابتهای اقتصادی، اطلاعات فراگیر کامپیوتری و وجود انسانهایی با مهارت و هوشمند. بنابراین در عصر کنونی سازمانی موفق است که در جهت دستیابی به برتری از طریق مشارکت بکوشد.

مدیر همانند آموزگار

سازمانها کم کم باید تغییر فرهنگ را پذیرا شوند. یعنی به جای نظام سلسله مراتبی، سیستم مدیریت مشارکتی را جایگزین سازند. مدیریت مشارکتی بیش از هر چیز، یک راه انتشار شور و شوق و توسعه خلاقیت در سازمان است و هدفش ارتقا انرژی به نحوی است که نشان دهد که بیش از سازمانهای استبدادی کارایی دارد.

حضور مدیر ارشد در میان گروه مدیران، شباهت به آموزگاری دارد که از اینکه در بین شاگردانش نفر اول است لذت می برد. از طرف دیگر، وظیفه یک آموزگار، آموزش شاگردانش به بهترین صورت ممکن است. «آموزش» هم در لغت به معنی «رهبری کردن» است و آن فرایندی است که طی آن آموزگار مطالبی را به دانش آموزان یاد می دهد و این دقیقاً شبیه وظیفه یک مدیر اجرایی است در چارچوب مدیریت مشارکتی. مدیر اجرایی در این موقعیت سعی می کند قابلیتها و عملکرد افراد تحت سرپرستی خود را به گونه ای توسعه دهد که حتی بهتر از خودش باشند. نقش آموزش دهنده مدیر ارشد وقتی بیشتر می شود که او یک مدیر مبتدی را در جایگاه درستش قرار دهد و برای او یک هدف مشخص در نظر گیرد. اما مدیر تازه کار، راهی را در پیش می گیرد که با مسیر مشخص شده توسط مدیر ارشد متفاوت باشد، و در نتیجه به نظر برسد که انتخاب این مدیر بیهوده بوده و یک نوع تلف کردن وقت و منابع است.

مدیریت مشارکتی دربرخورد با این مسئله غامض اجازه می دهد که مدیر تازه کار چنانچه مشتاق باشد مسیر انتخابش را طی کند، اما همچون یک مدرس پرواز که امکان می دهد تا خلبان مبتدی پرواز داشته باشد، ولی همواره مواظب است تا او سقوط نکند، به مدیر تازه کار مجال می دهد تا راه خودش را برود، اما هیچ وقت نخواهد گذاشت تا وی فروافتد. هرچند تصمیم گیری در این زمینه مشکل است ولی از یک جهت، مدیر تازه کار تجربیات مهمی به دست می آورد (و حتی مدیر ارشد هم ممکن است چیزهای جدیدی بیاموزد) و از جهت دیگر، چنانچه مدیر ارشد در روش خود سماجت کند و مدیر تازه کار را مجبور سازد تا راهی را که او می گوید طی کند، دیگر مدیر مشارکتی نخواهد بود، بلکه همچون یک فرد مستبد عمل کرده است.

اجازه دهید کمی مکث کنیم و روش قدیمی مستبدانه را با روش جدید مشارکتی مقایسه کنیم. تفاوت آنها در دو وجه خود را نشان می دهد. اول آنکه آنها به کارکنان چگونه می نگرند؟ دوم آنکه آنها نقش خود را در انجام کار چگونه می بینند؟

یک فرد مستبد به کارکنان همچون «شی» نگاه می کند (داگلاس مک گرگور). از نظر این گونه مدیران، کارکنان همچون ابزاری هستند که خریداری شده اند تا مورد استفاده قرار گیرند. اما مدیر مشارکتی، کارکنان را همچون یک «منبع» می بیند که یار و یاور او هستند و قصد این است که به همان اندازه که شرکت از آنها سود می برد، مردم هم از آنان بهره مند شوند.

یک مدیر مستبد فقط به کار می اندیشد و می خواهد وظیفه اش را انجام دهد، اما مدیر مشارکتی هم به کار و وظیفه اش فکر می کند، هم به طور همزمان رضایت کارکنان را در نظر دارد و می خواهد سازمان و کارمند هر کدام از دیگری بهره ببرد.

یک تفاوت جالب دیگر که میان مدیران مشارکتی و استبدادی وجود دارد این است که آنها چگونه اطلاعات مورد نیاز خود را به دست می آورند. مدیر مشارکتی، به علت اینکه از روش باز در برخوردهایش استفاده می کند، معمولاً اطلاعاتی را که برای مدیریت کردن لازم دارد، به دست می آورد. درحالی که مدیر مستبد فقط اطلاعاتی را دریافت می کند که به نظر کارکنان برای او خوشایند هستند و از دریافت اطلاعات نامساعد محروم می ماند، چون کارکنان اطلاعات بد را از او پنهان می سازند. هر مستبدی،

معمولاً برای به وجود آوردن یک سرویس جاسوسی تلاش می کند و یا اینکه از طریق شایعه پراکنی به بعضی از اطلاعات با هر درجه از صحت که دست یافته باشد استناد می کند.

مدیران مستبد همیشه در یک مسیر باطل گام برمی دارند. و مکرراً شکایت دارند که «آیا کارکنان سخن من را نمی شنوند؟» یا «آیا کارکنان نمی فهمند که من به آنها چه می گویم؟» ولی واقعیت این است که کارکنان می فهمند، اما با آنها موافق نیستند. مدیران تازه کار چنانچه اهداف مدیر ارشد را بفهمند، برای سازمان بهتر کار می کنند و تشویق می شوند تا یک همکاری صمیمانه را به وجود آورند. آنان چنانچه این احساس را داشته باشند که محرم سازمان هستند، به عامل موفقیت سازمان تبدیل می شوند. برای همین است که مدیر ارشد می بایست به آموزش دادن اهمیت دهد و میان خود و همکارانش توازن به وجود آورد. به همان گونه که یک آموزگار خوب، به اداره کلاس درس می پردازد.

مدیر همانند سازنده تیم

جلوه دیگر مدیریت مشارکتی، کار تیمی است. به طوری که در این سبک، مهمترین وظیفه مدیر ارشد، ساختن تیم واقعی برای انجام دادن کار درست است. وظیفه ای که وقتی عملکرد کارکنان آن را می طلبد، می بایست انجام پذیرد.

خطوط راهنما برای سازنده تیم: هر جایگاهی در تیم مدیریت باید با بهترین فرد احتمالی پر شود. وقتی مدیری تمایل به دوستی و مصالحه دارد، کارهایی که محول می کند، زودتر و مطلوب تر انجام می پذیرند. یک مدیر مشارکتی نسبت به یک مدیر مستبد امکان فعالیت گسترده تری دارد. البته باید توجه داشت که منظور از مدیریت مشارکتی صرفاً دموکراسی در اتاق هیئت مدیره نیست، بلکه اصل مشارکت می بایست در سرتاسر سازمان جاری شود، به طوری که چشم اندازی از همراهی و همدلی در برابر کارکنان به تصویر درآید.

در مدیریت مشارکتی اگر مدیر در عملکرد خود پیروز شود یا شکست بخورد، همه افراد تیم در آن سهیم هستند. اما وقتی مدیریت مستبد باشد و تمام آنچه که او می گوید انجام می شود و موفقیت یا شکست متعلق به آن فرد مستبد خواهد بود. در یک جمله می توان گفت که «مدیر مشارکتی خوب کسی است که بتواند تیم خوبی بسازد».

چند مشخصه برای مدیریت تیم که معمولاً مورد اشاره قرار می گیرد، ذکر می شود: تیم باید پذیرنده افراد باشد/ هرکس را که می تواند در کسب و کار و دستیابی به اهداف تیم کمک کند می بایست به عنوان عضو بپذیرد/ این عضو می تواند از کارکنان، تامین کنندگان، مشتریان یا مشاورین باشد/ هرکس که می تواند نقشی سازنده داشته باشد باید در تیم حضور یابد. مثلاً تامین کنندگان باید بفهمند که محصولات و سرویس هایشان چگونه بر روی اهداف شرکت تاثیر می گذارند.

مشتریان در دستیابی سازمان به اهدافش نقش عمده ای برعهده دارند. فقط ظاهراً رقبا باید مستثنی باشند. ولی حتی آنها هم درسهای مهمی دارند که می توانند به سازمان بیاموزند. بعضی اوقات در پیچاپیچ رقابتها، بسیار نکته های اساسی می توان از رقیب آموخت. در بسیاری موارد، شخصی که می تواند موجب موفقیت یا شکست تیم شود، مدیر ارشد است. او ممکن است یک تیم عالی بسازد و یا گاهی برای تیم مشکل بیافریند. هرگاه یک تیم یا هر عضو آن موجب شکست عملکردی شود باعث محافظه کاری مدیر ارشد خواهد شد و یا اینکه او به سرعت از این شکست برای گسترش اقتدارش در آینده استفاده خواهد کرد. تمرین برتری و رویه جسورانه آن، عملکرد متوسط را مردود می شمارد و خواهان آن است که مجموعه عملکرد اعضای تیم فوق العاده باشد. کارکنان متوسطی که با هم خوب کار می کنند می توانند کارکنان برجسته ای را که با هم درست کار نمی کنند پشت سر بگذارند. کیفیت کار یک تیم نسبت به کیفیت کار تک تک اعضا بسیار برتر است.

اگر یک عنصر ضروری در ساختن تیم خوب وجود دارد، آن عنصر، وجود اعتماد فی مابین است. مدیر ارشد می بایست به کارکنانش اعتماد داشته باشد یا اینکه آنها را تغییر جا دهد. افراد تیم باید با هم به صورت باز برخورد کنند. چنانچه افراد در برخوردهایشان به صورت باز رفتار کنند موجب به وجود آمدن جو اعتماد خواهد شد که نتیجه آن یادگیری و رشد همه اعضای تیم است.

مدیر به عنوان شریک

چهار ویژگی اساسی که به نظر می رسد برای موفقیت در مدیریت مشارکتی ضروری هستند (هرچند این ویژگیها علی رغم لازم بودن، کافی نیستند). عبارتند از:

هوش و فراست: البته نه لزوماً در سطح نبوغ. چون نوابغ یا مردمی که فکر می کنند از نبوغ برخوردارند، به آسانی از روند عادی فعالیت خارج می شوند و به سرعت ناشکیبا می گردند و به صورت مطلق تغییرناپذیر جلوه می کنند.

حس کنجکاوی خردمندانه: یک مدیر خوب می خواهد بداند که چرا پدیده ها اتفاق می افتند نه اینکه صرفاً پذیرای وجود پدیده ها باشد.

توانایی حل مسائل: که خود منتج از هوش و ذکاوت است. مدیر خوب طبیعتاً یک کشف کننده حقایق است و از توان استدلال پر قدرتی برخوردار است. قوه ادراک او عالی است و می تواند تصمیمات صحیح و درستی اتخاذ کند.

سخت کوشی: مدیر خوب می بایست یک فرد سختکوش باشد. سختکوشی هنوز یک گذرگاه موفقیت است مخصوصاً برای آنها که از تلاش و فعالیت زیاد لذت می برند.

البته باید توجه داشت که این چهار ویژگی به خودی خود موفقیت در مدیریت را ضمانت نمی کنند، بلکه علاوه بر اینها مدیر باید از ویژگیهای دیگری نیز برخوردار باشد، مثل میل و توانایی کارکردن با افرادی که کارها را انجام می دهند.

مدیر چگونه می تواند با دیگر کارکنان مشارکت داشته باشد

به نظر نمی رسد که در یک سیستم منجمد که کارها به طور یکنواخت به انجام می رسند و سودهای کوچک بر منافع بلندمدت ترجیح داده می شوند و مدیر به عنوان حاکم مطلق بر آنها حکم می راند، مدیریت مشارکتی بتواند کار زیادی انجام دهد.

در یک سیستم مشارکتی، مدیر خردمند افراد را تشویق می کند تا در حل مسایل، به دیگر کارکنان کمک و مساعدت کنند که نتیجه آن، ارائه ایده های بیشتر، دیدگاههای متنوع تر و در نتیجه راه حل بهتر است. وقتی هرکس هم نقش آموزش دهنده و هم نقش آموزش گیرنده را داشته باشد، کار تیمی و مشارکتی شکل می گیرد. در جلسات کارکنان می توان از روش سقراطی استفاده کرد. مثلاً سوالهایی از این قبیل مطرح کرد که «چرا فکر می کنید این رویکرد بهتر از رویکرد سنتی است؟» یا «چه راه حلهایی وجود دارد؟ آیا

فرد دیگری می تواند راه حل بهتری پیشنهاد کند؟» بدین ترتیب اگر یک راه حل بهتر از راه حل انتخاب شده وجود دارد، یکی از کارکنان می تواند آن را به خاطر آورد و مطرح سازد. در چنین شرایطی یک فشار مضاعف و مثبت وجود خواهد داشت که بسیار اثربخش تر از فشار رئیس است. در این حالت یک رقابت سازنده بین افراد برای ارائه راه حل به وجود خواهد آمد و نقاط قوت و ضعف بهتر مشخص خواهد شد. یک کار تیمی وقتی رو به اضمحلال می رود که با تراشیدن یک حریف ساختگی (و نه رقیب واقعی) از درون سازمان، مدیر ساعتها و حتی روزها وقت کارکنان را برای تیره کردن زندگی کاری آن دشمن داخلی و ایجاد مشکل برای قربانیان بدبخت به کار گیرد. که در نتیجه انرژیهای اصیل رقابت در یک فرایند مضمحل کننده ازهدف اصلی خود منحرف می شوند. اما اگر یک ارتباط باز و صادقانه وجود داشته باشد و معیارهای انسان دوستانه در نظر گرفته شوند، بدون اینکه تیم خود را وقف رفتارهای مخرب برای برتری جویی کند، بسیار محتمل است که به برتری دست یابد.

استفاده از تغییرات

یک محیط در حال تغییر، خواه این تغییر به ابتکار مدیر اجرایی شکل گرفته باشد و خواه حاصل واکنش به رویدادهای حادث شده در دنیای خارج باشد، مشوق هنر مدیریت مشارکتی است. در دریای توفانی تغییر همه افراد حاضر در یک گروه خود را سوار بر قایقی تصور می کنند که هر آن ممکن است غرق شود. در این حالت احساس همدلی و نیاز به حمایت همه جانبه در گروه پدید می آید و این بهترین زمانی است که برای تیم سازی می توان از آن استفاده کرد.

یک مدیر مشارکتی خوب از تغییر استقبال می کند (منشا آن هر چه می خواهد باشد). او همچنین در اتخاذ سیاست ها و در واکنش به رویدادها از انعطاف برخوردار است، چون وجود سیاستهای تغییرناپذیر به دو علت اکثراً بی حاصل است:

علت اول اینکه، سیاستها ذاتاً توضیح می دهند که چه کاری باید انجام شود و چه نباید انجام شود که در صورت عدم وجود انعطاف در آنها، قوه ابتکار و قدرت خلاقه را مسدود می کنند.

علت دوم اینکه، تحت فشارهای غیرمنتظره آنها قدرت انطباق و تغییرناپذیری ندارند و در نتیجه نمی توانند به شرایط پاسخ شایسته بدهند. در این شرایط تغییرات سریع، یک فضای باز مناسب پرفایده تر از یک رشته

سیاستهای خشک شرکتی است که می خواهند فرامین خود را دیکته کنند. به هر حال، آنچه که افراد یک گروه را به هم متصل می کند وجود جو مشارکتی است که بر اهمیت آن بسیار تاکید می شود.

رهنمودهایی برای به کارگیری مدیریت مشارکتی

اگر مدیر به گونه ای باشد که می خواهد به سرعت به برتری دست یابد ولی از نظم خاصی پیروی نمی کند، مدیریت مشارکتی به علت وجود مباحث کند و طولانی نمی تواند کارا و موثر و مناسب باشد.

اگر مدیر بخواهد همه چیز را در حد متوسط نگه دارد و این به عنوان یک عقیده و روش شخصی برای او مطرح باشد، مدیر معمولاً پایین ترین سطح عملکرد را به دست می آورد. حال آنکه مدیریت مشارکتی خواهان دستیابی به بهترین شرایط است.

حقایق همیشه دوست داشتنی هستند. مدیر باید حقایق را با افراد گروه خود در میان بگذارد و آنها را در تاریکی رها نکند، چون در این شرایط عوامل منفی همچون قارچ رشد می کنند که بسیار سمی و مهلک هستند و اگر بخواهیم خیلی مثبت به این شرایط بنگریم می توان گفت که ممکن است هیچگونه پیشرفتی حاصل نشود. وقتی همه افراد گروه از اطلاعات لازم آگاهند، آنها تصمیماتی هم جهت با مدیر اتخاذ می کنند. اما اگر آنها اطلاعات لازم را نداشته باشند، ممکن است تصمیم نادرستی بگیرند.

در صورت وجود شرایط بسیار دوستانه، مدیر به یک ارتباط بسیار باز با کارکنان نیاز دارد، در این حالت برای جاری کردن مدیریت مشارکتی، به جای متکلم وحده بودن باید به «گفتگو» با کارکنان پرداخت.

باید توجه داشت که مدیریت مشارکتی الزاماً سریعترین راه برای کسب نتیجه نیست، بلکه بهترین راه کسب نتایج موفقیت آمیز است. خیلی اوقات که مدیر عضو گروه هست احساس آرامش می کند، چون وقتی ممکن است کاری را اشتباه انجام دهد یکی از اعضای تیم به کمک او می آید و روش را تصحیح می کند. بنابراین، اگرچه مشارکت ممکن است یک شروع آهسته داشته باشد، ولی یک پایان سریع به همراه خواهد داشت و این یک نمود از مدیریت مشارکتی است. کمی صرف وقت برای استفاده از نظرات دیگران موجب اثربخشی بیشتری در تصمیم گیریها خواهد شد.

در مدیریت مشارکتی، مدیر نمی بایست شیفته ایده ها و نظرات خود باشد، بلکه ارزش مدیریت مشارکتی در آن است که با استفاده از نظرات اعضای تیم، ایده ها تکمیل شوند.

شاید با اهمیت تر از همه این باشد که مدیر خود را زیاد رسمی و موقر نگیرد. در سیستم های مشارکتی اعتماد به نفس بسیار اهمیت دارد، ولی حضور اطرافیان را هم باید مورد توجه قرار داد. وقتی مدیر با روی گشاده دیگران را پذیرا شود، این ویژگی فردی کانال های ارتباط را به روی او باز خواهد کرد و از این بابت سود خواهد برد و با اهمیت قائل شدن برای دیگران وفاداری آنها را برای خود جلب می کند.

چگونگی ایجاد زمینه برای رسیدن به شیوه ی مشارکتی

عوامل متعددی در سازمان و جامعه وجود دارد که به صورت منسجم و یکپارچه شرایط را برای اداره مستبدانه امور فراهم می آورد و انجام تلاش ها و کوشش های ضعیف و بدون پشتوانه برای انجام مشارکت های موقتی در این بافت نظام یافته و منسجم قطعاً محکوم به شکست می باشد. چنانچه بخواهیم در این بافت شیوه ای مشارکتی را به اجرا بگذاریم و انتظار موفقیت داشته باشیم بایستی اجزاء بافت مورد نظر را شناسایی نموده و همه آن ها را به صورت توأم و با یک برنامه تدوین شده در جهت برقراری شیوه ی مشارکتی دگرگون سازیم.

نکات قابل توجه در اجرای نظام پیشنهادات

سازمان های علاقمند به مشارکت کارکنان در کارها باید نکات زیر را مورد توجه قرار دهند:

- ✚ دخالت دادن کارکنان در فرآیند تصمیم گیری
- ✚ مجهز کردن کارکنان به دانش و مهارتهای مورد نیاز
- ✚ تعیین میزان اختیارات و دخالت کارکنان بر اساس ماموریت سازمان
- ✚ ایجاد هدفهای فردی و سازمانی
- ✚ متمرکز کردن توجه همگان به مشارکت در بهسازی مداوم
- ✚ بیان کردن اثر بخشی مشارکت کارکنان در نیل به هدفهای سازمان
- ✚ بوجود آوردن مدیریت پائین به بالا

۱. مشارکت (در مدیریت و مالکیت)، محمد علی طوسی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۲
۲. مشاوره در مدیریت، ترجمه و تلفیض غلامرضا نصیرزاده، بهمن رستگار، انتشارات سازمان بین المللی کار (ILO)، چاپ اول ۱۳۷۳ www.zibaweb.com مولف/مترجم: سراج الدین خانزهی
۳. صالح اولیا محمد و امین محمد "آشنایی با نظام پیشنهادها" تهران ۱۳۷۹. کار آفرینان بصیر
۴. طوسی محمد علی مدیریت و مشارکت کارکنان تهران ۱۳۷۹، مرکز آموزش مدیریت دولتی
۵. همدانی علی الله "پیوند مدیریت مشارکتی و روابط کار در سازمان های دولتی" تهران ۱۳۷۹، مرکز آموزش مدیریت دولتی
۶. بلونت کورن فرنیه رابرت "مدیریت مشارکت جو اجرای سپردن اختیار" ترجمه محمد علی طوسی تهران ۱۳۷۸، مرکز آموزش مدیریت دولتی
۷. شیخ محمد مجید ونولیت زواره محمد رضا "مدیریت مشارکت بر اساس نظام پیشنهادها" تهران (انستیتویزا ایران) ۱۳۸۰
۸. مرکز آموزش مدیریت دولتی نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها، تهران ۱۳۷۸
۹. فحیمی، فرزاد، سازمان و مدیریت، چاپ اول، نشر هستان، تهران ۱۳۷۹، ص ۶۲
۱۰. هاشمی، سید محسن و دیگران، نقش نظام پیشنهادها در توسعه منابع انسانی و افزایش بهره وری، ششمین کنفرانس بین المللی نظام پیشنهادها، جهاد دانشگاهی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران.
۱۱. دبیر خانه دهمین همایش نظام پیشنهادها <http://www.cfss.ir>
۱۲. ویژه نامه آموزشی-ترویجی نظام پیشنهادها، بانک کشاورزی، اردیبهشت ۸۹ و آبان ۸۸
۱۳. طوسی، محمد علی؛ مدیریت مشارکتی؛ توسعه مدیریت؛ شماره ۴۶؛ بهمن ۱۳۸۱.
۱۴. افجه ای، علی اکبر، ناصحی فر، وحید؛ مدیریت مشارکتی: مفاهیم و نکات کاربردی؛ توسعه مدیریت؛ شماره ۴۷ و ۴۸ اسفند ۱۳۸۱ و فروردین ۱۳۸۲.
۱۵. رهنورد، فرج الله؛ تبیین فلسفه مدیریت مشارکتی؛ مدیریت دولتی؛ شماره ۴۴؛ تابستان ۱۳۷۸.

۱۶. رهنورد، فرج الله؛ طرفداران و مخالفان مدیریت مشارکتی؛ دانش مدیریت؛ شماره ۴۲ و ۴۱ تابستان و پائیز ۱۳۷۷.
۱۷. شرکت، امید؛ مدیریت مشارکتی و فرهنگ سازمانی؛ تدبیر؛ شماره ۱۶۰؛ شهریور ۱۳۸۴.
۱۸. **Lloyd Field**؛ شاهرکنی، سید حبیب اله (مترجم)؛ مهارتهای مورد نیاز برای مدیریت مشارکتی؛ پیام ایران خودرو؛ شماره ۷۵؛ بهمن ۱۳۸۱.
۱۹. نیلی آرام، علی؛ مدیریت مشارکتی مفاهیم، روشها و راهکارهای نو؛ تحول اداری؛ دوره ششم؛ شماره ۲۲؛
۲۰. مجدفر، مرتضی؛ موانع اجرایی مدیریت مشارکتی در ایران؛ فرهنگ مشارکت؛ شماره ۱۱؛ بهار ۱۳۷۶.
۲۱. نظیفی، محمد رضا؛ مدیریت مشارکتی، چالش بزرگ برای رفع تعارضات فرآیند تصمیم گیری؛ توسعه منابع انسانی؛ شماره ۱۵؛ ۱۳۸۲.