

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت مشارکتی

راهبردی مؤثر در اداره امور سازمان

تألیف:

حمید والایی شریف

عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی

تهران - ۱۳۸۴

والایی شریف، حمید، ۱۳۴۵ -
مدیریت مشارکتی (راهبردی مؤثر در اداره امور سازمان) =
Participative management effective strategic in administering of
organization affairs / مولف حمید والایی شریف. -- تهران : حمید
والایی شریف ، ۱۳۸۴ .
۸۷ ص.

ISBN 964-06-7637-3

فهرست‌نویسی براساس اطلاعات فیپا.
effective strategic in administering of
organization affairs (Participative management) .
ص.ع. به انگلیسی:)
کتابنامه: ص. ۷۷.

۱. مدیریت -- مشارکت کارمندان، الف. شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
ب. عنوان.

۶۵۸ / ۳۱۵۲

HD ۵۶۵۰ / ۲م۴

۸۴-۲۶۲۸۲ م

کتابخانه ملی ایران

شابک: ۹۶۴-۰۶-۷۶۳۷-۳

نام کتاب: مدیریت مشارکتی، راهبردی مؤثر در اداره امور سازمان

شناسنامه پدیدآورندگان:

تألیف: حمید والایی شریف 'عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی'
اصلاح و صفحه‌آرایی: آذر سعیدلونیا
طراحی جلد: فرشته سعیدا

شناسنامه کتاب

چاپ اول: اسفند ماه ۱۳۸۴

تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: شرکت چاپ و نشر بازرگانی

ناشر: مؤلف

نشانی: تهران، خیابان کارگر شمالی، بالاتر از بلوار کشاورز، شماره ۲۴۰، تلفن: ۶۶۹۳۹۳۲۹

پیشگفتار

موضوع مشارکت در کارها و فعالیت‌های گروهی امروزه از جمله مباحث اداری و سازمانی است و همواره این شکل فعالیت سازمانی که از آن به ساختار «گروهی» و «تیمی» یا «مشارکتی» تعبیر می‌شود، از طرف صاحب نظران علم مدیریت به ویژه هم‌زمان با تحولات نوین در عرصه علم مدیریت و مطرح شدن شیوه‌های جدید در اداره سازمان‌ها در هزاره سوم مورد تأکید فراوان قرار گرفته است. اعتقاد نگارنده بر این است که مجموعه آموزشی حاضر حداقل به دو دلیل مفید واقع می‌شود: نخست این که ماهیت سازمان‌های مختلف به ویژه سازمان‌های اداری، صنعتی، بازرگانی و اقتصادی با توجه به واحدهای صنفی و ستادی متعدد به گونه‌ای است که در آن‌ها امکان بهره‌گیری از مزایای مشارکت و فعالیت‌های گروهی و تیمی در اشکال مختلف آن در جهت ارتقاء بهره‌وری و اثر بخشی وجود دارد. بنابراین طرح چنین مباحثی می‌تواند در انسجام و هماهنگی واحدها و مشارکت همه جانبه آنان در رسیدن به اهداف مشترک در پرتو ایجاد صمیمیت و تفاهم بیشتر موثر باشد، دوم این که ما هر سازمانی را به عنوان یک خرده سیستم از نظام بزرگتر (اقتصادی - اجتماعی) یعنی جامعه می‌دانیم. با توجه به نقش نهادها در توسعه فرهنگ مشارکتی و تعامل آن با فرهنگ کل جامعه، عنایت مدیران و کارگزاران سازمان‌ها به این مفاهیم را لازمه مطرح شدن آن در بین کارکنان از یک سو و سازمان‌های اقتصادی - اجتماعی کشور و جامعه از سوی دیگر می‌دانیم.

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

۱	فصل اول: تعاریف و کلیات
۳	مقدمه
۶	تعریف مشارکت
۷	اهمیت مطالعه مدیریت مشارکتی
۱۱	ویژگی مدیریت مشارکتی
۱۳	سیر تکوین مدیریت مشارکتی
۱۵	ارزش های بنیادی مشارکت و نتایج آن
۱۹	فصل دوم: برنامه ها، راهبردها، درجات، سطوح پیش نیاز های مشارکت
۲۱	مشارکت و برنامه ریزی مدیریت
۲۳	برنامه ها و راهبردهای مشارکت در سازمان ها
۲۷	درجه مشارکت
۳۰	سطوح مشارکت
۳۳	مبانی مدیریت مشارکت

۳۳	۱- مبانی فلسفی مشارکت در سازمان
۳۶	۲- مبانی اعتقادی و قانونی مشارکت
۴۰	۳- مبانی اقتصادی مدیریت مشارکتی
۴۱	۴- مبانی اجتماعی مشارکت
۴۲	۵- مبانی فرهنگی مدیریت مشارکتی
۴۳	۶- مبانی انسانی مدیریت مشارکتی
۴۵	پیش‌نیازهای مشارکت

فصل سوم: تئوری‌های انگیزشی، و عوامل مؤثر در ساختار مدیریت مشارکتی

۴۷	
۴۸	تئوری‌های انگیزشی و برنامه‌های مشارکت کارکنان
۵۰	عوامل مؤثر در ایجاد ساختار مدیریت مشارکتی
۵۹	راهبردهای تداوم اثربخشی رهبران در ساختار مشارکتی
۶۲	پیوند مدیریت مشارکتی و روابط کار در سازمان‌ها

فصل چهارم: آثار و فواید مشارکت، نمونه‌ها و مصداق‌های عملی بهره‌گیری از

۶۹	مدیریت مشارکتی
۷۱	آثار و فواید مشارکت در سازمان‌ها
۷۴	تأثیر مشارکت بر قدرت و نفوذ مدیران
۷۶	تجارب موسسات و شرکت‌ها
۸۸	چشم‌انداز مشارکت در اداره امور سازمان‌ها

فصل اول

تعاریف و کلیات

اهداف آموزشی فصل اول

- از خواننده انتظار می‌رود بعد از مطالعه این فصل قادر باشد به موارد زیر پاسخ دهد:
- ۱- دو نمونه از تعاریف ارائه شده برای مشارکت را ذکر کند.
 - ۲- اهمیت مطالعه مدیریت مشارکتی را در یک پاراگراف توضیح دهد.
 - ۳- ویژگی‌های مدیریت مشارکتی را (در مقایسه با سایر روش‌های مدیریتی) به اختصار بیان کند.
 - ۴- نگرش اسلام به مشارکت را تبیین کند.
 - ۵- دلایل مشارکت از دیدگاه اسلامی را فهرست نماید.
 - ۶- سیر تکوین مدیریت مشارکتی را در کشورهای غربی توضیح دهد.
 - ۷- سه ارزش بنیادی مطرح در فرآیند مشارکت را ذکر کند.

۸- نتایج مشارکت را با توجه به سه ارزش بنیادی مطرح (در فرآیند مشارکت) نام برده و مفهوم هر یک را به اختصار تبیین نماید.

www.ketab.ir

مقدمه

مشارکت از دیر باز با زندگی انسان پیوند نزدیکی داشته و در مقاطع مختلف زمانی، راه تحول و تکامل را پیموده است. از دویست سال پیش مشارکت در نظام سیاسی کشورهای غربی راه یافت و آرام آرام مراحل تحول و دگرگونی را پیمود. مشارکت در نظام سیاسی با آنکه به گونه فرآیندی و با سرعت تحقق پیدا نکرد ولی با گذر زمان و رویارویی با انبوهی از دشواری‌ها، چنان رشد و بالندگی یافت که سرانجام مردم حق آن را یافتند تا در تعیین سرنوشت خویش مختار باشند و در طراحی آینده خود مشارکت جویند. با این همه هنوز، سازکارهای لازم و ضروری برای معنی دار کردن مشارکت سیاسی مردم آنچنان که باید پدید نیامده و تا رسیدن به مرحله ای که همه مردم در تعیین سرنوشت اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و اقتصادی خود دخالتی آگاهانه و واقعی داشته باشند، فاصله ای بسیار وجود دارد. بدون تردید می‌توان چنین پنداشت که با همین سازکار نظام مردم سالاری که از میراث‌های ارزشمند یونان کهن است، انسان‌ها در برپایی و استقرار نظام سیاسی در دهه آخر قرن بیست و یکم چنان راهی را خواهد پیمود که در آینده ای نه چندان دور بهره مندی از قدرت و اقتدار سیاسی در شکل جدید آن به سود مردم محروم و وابسته به رده‌های پایین جامعه تغییر خواهد یافت. هم اکنون سخن از «مشور شهریوندی» است که بر پایه آن فراهم آوردن کیفیت بهتر زندگی برای مردم تبدیل به یک اصل اساسی شده و ضعف در این مورد به حساب مردم نه دولت و نظام سیاسی جامعه منظور خواهد شد. این همان اندیشه ای است که «آدام اسمیت» از آن به عنوان «نیرومند کردن و قدرت بخشیدن انسان‌ها» نام برده و هم اکنون شمار زیادی از سیاستمداران جهان از آن با عبارت «واگذاری قدرت به مردم» یاد می‌کنند.

قدرت شهریوندان کنایه از توانمندی ویژه‌ای است که مردم سالاری مشارکتی را در اداره امور و مدیریت جامعه فراهم می‌کند و به موجب آن دولت حداکثر توان خود را برای مشارکت دادن مردم در فرمان‌روایی و اداره امور جامعه بسیج کرده و به کار می‌بندد. همراه با مشارکت سیاسی مردم در تعیین سرنوشت خویش و گسترش دامنه دخالت آنان در

جنبه‌های گوناگون زندگی، روند تکامل مشارکت در پی جنگ جهانی دوم با آهنگی آهسته در پاره‌ای از کشورهای صنعتی جهان به ویژه آن‌ها که در جنگ جهانی شکست خورده و ویرانی بسیاری را متحمل شده بودند، ابتدا در قلمرو بازرگانی و صنعت آغاز شد و در چهل سال گذشته برای دست یافتن به چنین هدف‌هایی تکامل یافت: افزایش میزان بهره‌وری در تولید، توانمند کردن سازمان‌های بازرگانی و صنعتی، توانمند کردن نیروی کار، فراهم آوردن امکان مالکیت بیشتر مردم در سازمان‌ها و سرانجام پدید آوردن یگانگی و وحدت میان شهروندان.

مشارکت در قلمرو مدیریت صنعتی و بازرگانی بدین منظور تکامل یافت تا مردم را از دیدگاه روانی و عاطفی نه تنها در ایفای نقش بیشتر در صنعت بلکه در مالکیت آن نیز شریک سازد و از این راه علاوه بر ستیز با حالت روانی سرخوردگی و از خود بیگانگی ناشی از پیچیدگی‌های کار، پایه‌های پایداری و پویایی سازمان‌های صنعتی و بازرگانی و خدماتی را استوار سازد تا از این طریق کارکنان سازمان‌ها برای دست‌یابی به آرزوها و هدف‌های بلند مدت برانگیخته شوند و با کوششی فزاینده دست‌یابی به هدف‌های گروهی و سازمانی را در شمار هدف‌های شخصی خود قرار دهند و بر میزان بازدهی و کارآیی خود بیفزایند.

مشارکت کارکنان در مدیریت واحدهای صنعتی و بازرگانی در طول زمان با موفقیت‌های بسیار همراه شد. بررسی‌های گوناگون و بی‌شمار نشان دادند که به دلیل گسترش دامنه مشارکت در مدیریت نه تنها کیفیت کار بهبود می‌یابد بلکه پذیرش دگرگونی و سازگاری با دگرگونی‌ها از طرف کارکنان سازمان افزایش می‌یابد.

در میان این بررسی‌ها باید از نخستین کوشش‌های «کرت لوین» دانشمند برجسته آلمانی که در بیزاری از نظام خودکامه آلمان نازی به ایالات متحده آمریکا مهاجرت کرد، نام برد. او در یک رشته آزمایش‌های پژوهشی پی‌برد هرگاه مردم در کارگردانی کارها مشارکت داده شوند، میزان مقاومت و ایستادگی آنان در برابر دگرگونی و نوسازی و نوآفرینی کاهش یافته و راه سازگاری در پیش می‌گیرند. به دنبال این پژوهش اولیه و ارزشمند، پژوهش‌های بسیار

دیگری نیز از سوی همکاران و شاگردان وی صورت گرفته است و از این راه این حقیقت آشکار گردید که مشارکت در افزایش کارآیی و بهره‌وری سازمان‌ها و همچنین بهبود مدیریت سازمان‌ها و روحیه کارکنان نقش مهم و بسزایی داشته و هویت آنان را با سازمان و هدف‌های سازمانی پیوند می‌زند. در فضای سازمانی که مشارکت در آن جریان دارد تعارض‌ها و ستیزه‌ها و هم‌چشمی‌های بی‌مورد و غیر منطقی کاهش می‌یابد و درجه بردباری و شکیبایی کارکنان نسبت به یکدیگر افزایش می‌پذیرد. مشارکت در مدیریت سازمان سبب می‌شود تا میزان سرپرستی و نظارت بر کار کارکنان کاهش یابد و کارکنان خود را برای بالا بردن میزان بهره‌وری دلسوز و متعهد نشان دهند، دلستگی خود را به هدف‌های گروه افزایش داده و به احساس «ما» در برابر «ایشان» دست یابند. این فضای مطلوب مشارکت به پدید آوردن محیط سازمانی دلپذیر کمک می‌کند. بررسی‌های روان‌شناختی نشان می‌دهند هر گاه افراد فرصت بیان اندیشه‌های خود را بیابند و در تصمیمی که بر سرنوشت آنان اثر می‌گذارد شریک بشوند، نوآفرینی و آفرینندگی بیشتر از خود نشان می‌دهند و مسئولیت بیشتری را می‌پذیرند.