

# مدیریت مشارکتی ضرورتی اخلاقی است<sup>(۱)</sup>

ترجمه و اقتباس: دکتر عباس محمدزاده

## چکیده

بیش از ۵۰ سال پژوهش و تحقیق نشان می‌دهد که مدیریت مشارکتی اگر به درستی و براساس نظریه‌ی اقتضا به کار گرفته شود موجب رضایت شغلی، بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری می‌گردد. اما باید توجه داشت که تصمیم به استفاده از این شیوه‌ی مدیریت محدود به دلایل فوق نمی‌باشد، بل که بیش‌تر تصمیمی است که به رعایت اصول اخلاقی در مدیریت برمی‌گردد. زمانی که نیازهای اساسی کارکنان، بخصوص نیازهای رشد آنان که در نظریه‌ی آرجیریس مطرح شده است، ارضا نگردد علاوه بر بهره‌وری، سلامت روانی و جسمی کارکنان نیز در خطر قرار می‌گیرد. نویسنده معتقد است که مدیریت مشارکتی نیازهای رشد

انسان را تأمین می‌کند. لذا در این مقاله شواهدی دال بر اخلاقی بودن مدیریت مشارکتی ارائه و نشان داده می‌شود که مدیریت مشارکتی نه تنها شیوه‌ای اثربخش است بلکه ضرورتی اخلاقی است. ترجمه‌ی این مقاله در این مقطع زمانی خاص به علت انجام انتخابات شوراهای و حرکت به سمت مدیریت مشارکتی در سطح کشور است.

### مدیریت مشارکتی: تعاریف

قبل از نشان دادن انتظارات اخلاقی در مدیریت و مدیریت مشارکتی، ابتدا مدیریت مشارکتی تعریف می‌گردد و برای اختصار به جای تعریف‌های آکادمیک، تعریفی عملی و کاربردی که فراگیرتر است ارائه می‌شود. زیرا بیش‌تر سردرگمی‌هایی که در مورد مدیریت مشارکتی وجود دارد به علت آن است که هر نویسنده یا محقق، هر فن یا روش خاصی را که برچسب مشارکت خورده مورد نظر قرار داده است، از ملاحظات ساختار گروهی تا ملاحظات «کیفیت زندگی کاری» برای قابل انعطاف نمودن ساعات کاری. بنابراین در عمل حداقل باید در چهار زمینه‌ی اصلی مشارکت وجود داشته باشد تا به آن مدیریت مشارکتی اطلاق گردد. اول، کارکنان بتوانند در تعیین هدف مشارکت داشته باشند. دوم، آن‌ها بتوانند در تصمیم‌سازی مشارکت کنند، یعنی از میان‌گزینه‌های گوناگون یکی را برگزینند. سوم، کارکنان در حل مشکلات مشارکت کنند، فرآیندی که شامل تعریف مشکل یا مسأله و ارائه‌ی راه‌حل‌های عملیاتی و انتخاب از میان آنان است. و چهارم مشارکت موجب ایجاد تغییر در سازمان شود (یعنی فعالیت‌های توسعه و سازمان) البته مشارکت در این چهار زمینه نه کاملاً به تنهایی انجام می‌گیرد و نه با یک

دیگر ناسازگارند. مثلاً مشارکت در یک پروژه‌ی توسعه‌ی سازمان علاوه بر تغییر و تحول خاص، به احتمال زیاد فعالیت‌های حل مشکل، تصمیم‌سازی و تعیین هدف را نیز شامل می‌شود. بنابراین کارکنان می‌توانند در آن واحد در یک و یا تمامی زمینه‌های فوق مشارکت نمایند. مشارکت در زمینه‌های یاد شده می‌تواند در سه سطح عمده صورت گیرد. اول، کارکنان می‌توانند در تصمیم‌گیری مربوط به خودشان شرکت کنند، مثلاً اهداف کاری خود را تعیین کنند. دوم، می‌توانند به عنوان بخشی از گروه مشترک کارکنان و مدیریت مشارکت داشته باشند. سوم، کارکنان می‌توانند به عنوان اعضای گروه، با مدیر یا دیگر همکاران خود مشارکت داشته باشند.

این چارچوب ساده - چهار زمینه و سه سطح - از نظر علمی ممکن است خوش‌آیند برخی‌ها نباشد، اما به نظر می‌رسد مدیران آن را عملی و کارساز می‌یابند.

## آثار مدیریت مشارکتی

اولین استدلال اساسی در بحث مشارکت این است که اگر مدیریت مشارکتی به درستی اجرا شود، در بهبود عملکرد، بهره‌وری و رضایت کارکنان مؤثر است. مدیریت مشارکتی یک تکنیک مکانیکی ساده نیست که به آسانی نتایج سریعی را به همراه داشته باشد. فرآیند مدیریتی پیچیده‌ای است که برای اجرای مؤثر نیازمند تلاش و فعالیت فوق‌العاده است. رزابت ماس کاتتر<sup>۱</sup> در مقاله‌ای در مجله‌ی «پویایی‌شناسی سازمانی» به بررسی برخی دشواری‌های موجود در اجرای مدیریت مشارکتی پرداخته است.

به نظر او علت عدم موفقیت شیوه‌ی مدیریت مشارکتی تأکید بیش از حد بر

«مشارکتی بودن» و تأکید بسیار کم بر «مدیریت» است.<sup>(۲)</sup> با در نظر داشتن این مطلب مهم، اکنون به طرح برخی موضوعها و مسائل مدیریت مشارکتی می‌پردازیم. شواهد به دست آمده طی ۵۰ سال بررسی عملکرد، اثربخشی مدیریت را به صورتی متقن نشان می‌دهد. از تحقیقات اولیه و پایه‌ای هاتورن در دهه‌ی ۱۹۳۰ تا کار کلاسیک کرت لوین و همکارانش در دهه‌های ۱۹۴۰ و ۱۹۵۰ در شرکت هاروود<sup>۱</sup> و کار مارک فروهمن<sup>۲</sup> در آر.جی بری<sup>۳</sup> در دهه‌ی ۷۰ و ابزار کیتلی<sup>۴</sup> در دهه‌ی ۸۰ می‌توان الگوهای مؤثر یادگیری سازمانی را از طریق مدیریت مشارکتی مشاهده نمود.<sup>(۳)</sup>

البته زندگی تنها آزمایش پژوهشی نیست، اما همان طرح پژوهشی فاقد نظارت کافی در کارخانجات و سترن الکتریک در هاتورن در خارج از شیکاگو موجب گردید تا مدافعان مدیریت آمرانه مانند رابرت مک‌موری<sup>۵</sup> حامی دیکتاتوری خیرخواه با مارکسیستهایی مانند دانا برامول و رنالد فرند<sup>۶</sup> را وادار سازد تا به اشتباه خود پی برده و منزوی سازد. دو روان‌شناس اجتماعی که هیچ‌کدام نقشی در مطالعات هاتورن نداشتند تفسیری بی‌طرفانه از این مطالعه ارائه کرده‌اند. دانیل کتز و رابرت کان خاطر نشان ساختند که افزایش به دست آمده در عملکرد و بهره‌وری در مطالعات هاتورن ارتباط کمی با «متغیرهای مستقل»<sup>۷</sup> دارد. افزایش در بهره‌وری تنها به علت توجه خاص به شخصیت فردی کارکنان بود و نه این که برای کارکنان، به‌ترین سرپرست کارخانه تعیین گردد یا امتیازات ویژه‌ای به آنان داده شود، و یا همبستگی گروهی از طریق تشویق به

1- Harwood Company

2- Mark Frohman

3- R.G.Burry

4-Keithley Instrument

5- Robert Mc Murry

6- Dana Braml, Ronald Friend

7-"Hawthorn effect"

تعامل بوجود آید. یکی از امتیازهای ویژه و مهمی که کارکنان از آن برخوردار گردیدند مشارکت در بسیاری از تصمیم‌های روزانه بود که معمولاً و به طور سنتی توسط سرپرستان اتخاذ می‌شد.

کارکرت لوین و همکارانش فرنچ و کوچ<sup>۱</sup> در هاروود به عنوان کوششی در تشویق و ترغیب کارکنان به روشی که آنان را به مشارکت در تصمیماتی وا می‌داشت که به طور سنتی توسط مدیریت اتخاذ می‌شد، مورد نقد قرار گرفت. این نقادی بی‌دلیل نبود زیرا روش‌های مدیریت مشارکتی که در ۱۹۵۴ شرم‌آور تلقی می‌شد اکنون تبدیل به یکی از بخش‌های اصلی فرهنگ سازمانی شده بود.

بالاخره، تجربه‌ی صنایع ابزار کیتلی را در نظر بگیرید که تولیدکننده‌ی ابزار اندازه‌گیری حساس و دقیق علمی در کلیولند اوهایو است. در ۱۹۸۰ برنامه‌ی طراحی مجدد شغل براساس مشارکت را به اجرا گذاشت. خطوط موتناژ کنار رفت و گروه‌های کار «خود کنترل» جایگزین آن شد که مسؤلیت محصول خاصی را به عهده داشتند. یکی از نتایج آن افزایش بیش از ۴۰ درصد در بهره‌وری بود. این افزایش برای سه سال پیاپی ادامه یافت. هم‌چنین در طول دوره‌ی سه ساله، بهبود قابل توجهی در کیفیت و هزینه‌های سرانه ایجاد شد، و تا سال ۱۹۸۳ نسبت به سال ۷۹ غیبت تا ۸۰ درصد کاهش یافت.

با توجه به این دست‌آوردها و بسیاری نتایج مثبت دیگر، ممکن است این سوال مطرح شود که چرا برخی از ارزیابی‌های دانشگاهیان در مورد آثار مدیریت مشارکتی چندان مثبت نیست. به نظر می‌رسد که این عدم توجه به فواید مدیریت مشارکتی بیش‌تر ناشی از نحوه‌ی بازنگری باشد تا فرآیند مشارکت، و علت را می‌توان تا حدودی در عدم وضوح موضوع دانست.

دو عامل عمده و مهم در این نتیجه‌گیری‌ها مؤثر بوده است: یکی عدم توجه به نظریه اقتضاء در به‌کارگیری و دیگری تلفیق نتایج پژوهش‌های متعددی که کاربردهای مناسب و نامناسب را شامل می‌شده است.

چنان‌که پیش‌تر اشاره شد، برای اثربخش بودن مدیریت مشارکتی می‌بایستی اجرا آن با درک و شناخت کاملی از چه‌گونگی استفاده از مجموعه‌ی پیچیده‌ی فنون مدیریت و در نظر داشتن عوامل اقتضایی متعددی که در موفقیت یا عدم موفقیت آن مؤثر است همراه باشد. شاید مهم‌ترین عامل موفقیت، مهارت در به‌کارگیری مدیریت مشارکتی باشد. (۴)

### عوامل اقتضایی مؤثر بر مدیریت مشارکتی

در تجزیه و تحلیل آثار مدیریت مشارکتی باید به عوامل مؤثر بر آن توجه داشت. چند عامل اقتضایی را می‌توان برشمرد که در اثربخشی مدیریت مشارکتی نقش دارند که از آن جمله‌اند: عوامل روانی، ساختاری، جو و فرهنگ و محیط. (۵) عامل روانی شامل ارزش‌ها، گرایش‌ها و انتظارات اعضای سازمان می‌شود. به‌عنوان مثال، ویکتور روم در مطالعه‌ای دریافت که برخی از کارکنان نمی‌خواهند مشارکت کنند. تحقیقات در نظام خودگردان یوگسلاوی سابق نیز این مطلب را تأیید می‌کند. (۶) کوشش در راه تحقق مشارکت در زمانی که چنین کارکنانی نسبت قابل توجهی از جمعیت کاری را تشکیل می‌دهند مطمئناً با شکست مواجه خواهد شد.

عامل ساختاری، شامل آن میزان طراحی کار است که، کارکنان را به یک دیگر وابسته می‌سازد. برای مثال، کار هر کارگر خط موتناژ کاملاً وابسته به کار آنانی است که در مراحل ایستگاه‌های قبلی قرار دارند. وقتی کارکنان به شدت به کار یک دیگر وابسته باشند، مانند خط موتناژ، تشویق کارکنان به تصمیم‌گیری‌های خود مختارانه کاملاً ضد

بهره‌وری است. به عنوان مثال، مشارکت در خط موتاژ باید شامل افرادی گردد که اطلاعات فراگیری از فرآیند عملیاتی داشته باشند، مانند سرپرست. هم‌چنین در گروه کاری متعامل<sup>۱</sup>، مشارکت گروهی مناسب‌ترین شیوه است. عامل مؤثر دیگر برای مشارکت، جو و فرهنگ سازمان است. اگر جو سازمانی به گونه‌ای باشد که در آن کارمندان اعتماد کمی به مدیران مستبد داشته باشند، به نظر نمی‌رسد که مشارکت مبتنی بر روابط دوجانبه‌ی مدیر-کارمند موفقیت‌آمیز باشد. لیکرت معتقد است که در چنین شرایطی به جای اقدام سریع برای ایجاد مشارکت، باید به آرامی و به تدریج حرکت نمود. در تغییرات تدریجی، انتظارات کارکنان و جو سازمانی نیز متحول می‌گردد و برای شرایط مشارکت گروهی مساعد می‌گردد. (۷)

و بالاخره عامل محیطی است که شامل تغییر در فن‌آوری، مقررات دولتی و رقابت می‌گردد. در جایی که چنین تغییراتی سریع صورت می‌پذیرد (یا رقابت شدید است)، رویکرد مشارکت گروهی مناسب‌تر از مشارکت فردی و یا مشارکت گروهی مدیر-کارمند است. روش مشارکت گروهی پاسخ سریع و متحد را سریع‌تر میسر می‌سازد، به شرطی که مدیران و اعضای گروه از مهارت‌های لازم برای انجام کارهایشان برخوردار باشند.

بررسی ۵۰ سال مطالعات انجام شده در مدیریت مشارکتی نشان می‌دهد که تفاوت در اثربخشی آن ناشی از چه‌گونگی در نظر گرفتن عوامل مشارکت خاص و مهارت در اجرا رویکردهای گوناگون مدیریت مشارکتی است. به کارگیری‌های نامناسب مشارکت به وسیله‌ی مشاوران، مدیران و یا کارکنانی که فاقد مهارت لازم بوده‌اند و یا به علت دیگر عوامل مطرح شده در بالا، نتایج منفی‌ای به همراه داشته است.

با قبول این واقعیت، اکنون این سوال مطرح می‌شود که آیا تعیین روش مناسب

مدیریت مشارکتی با توجه به میزان بهبودی که در بهره‌وری و عملکرد ایجاد می‌کند امکان‌پذیر است؟ به این پرسش دشوار نمی‌توان فقط با گرفتن میانگین نتایج مطالعات پاسخ داد. زیرا پیش‌تر نشان داده شد که برخی از این نتایج به علت عدم رعایت اقتضائات و فقدان مهارت در اجرا، دقیق و قابل قبول نیست. تا زمانی که مطالعات فراگیری در مورد مدیریت مشارکتی با توجه به عوامل مطرح شده در بالا صورت نگیرد، نمی‌توان هیچ گونه پاسخ قطعی داد. اما، براساس نتایج بررسی عملکرد می‌شود چنین حدس زد که اگر مدیریت مشارکتی به نحوی مناسب طراحی و اجرا شود و اگر تمام افرادی که درگیر مساله‌اند از مهارت لازم برخوردار باشند، حداقل آن می‌تواند چیزی بین ۱۰ تا ۵۰ درصد ایجاد بهبود در بهره‌وری باشد. اکنون وارد دومین مرحله بحث می‌شویم و آن این که چرا مدیریت مشارکتی اثربخش است؟ گفته شد که مدیریت مشارکتی به بهبود بر عملکرد، بهره‌وری رضایت شغلی کارکنان منتج می‌شود زیرا باعث ارضای برخی از نیازهای اساسی می‌گردد. ابتدا به شناسایی و مستندات این نیازها می‌پردازیم و به طور خلاصه نشان خواهیم داد که چه گونه مدیریت مشارکتی در جهت ارضا این نیازها مؤثر واقع می‌شود.

### الزام‌های اولیه برای انسانی بودن کار

محققان بسیاری سعی در شناخت ویژگی‌های بسیار مهم مشاغل داشته‌اند. یکی از تقسیم‌بندی‌های مفید در این زمینه توسط کنز و کان انجام گرفته است.<sup>(۸)</sup> ویژگی‌های مهم شغلی را می‌توان در قالب این سه نیاز اساسی کار دانست: اختیار و کنترل فرد بر رفتار خود؛ تکمیل یا حصول یک وظیفه؛ و تماس بین فردی در محدوده‌ی فعالیت‌های کاری. این سه نیاز برخاسته از نتایج تحقیقات سازمانی متعدد و متنوع از دهه‌های ۱۹۳۰ تا ۱۹۶۰ است.



تحقیقات جدی در دهه‌ی ۱۹۵۰ با کتاب «شخصیت و سازمان» از کریس آرجیریس آغاز شد.<sup>(۹)</sup> در این کتاب آرجیریس معتقد است که نوع طراحی ساختار سازمان‌ها به گونه‌ای است که ارضای نیازهای انسان بزرگسال معمولی در زمینه‌ی اختیار و کنترل مستقیم فرد بر رفتارش را با ناکامی مواجه می‌سازد.<sup>(۱۰)</sup> تحقیقات ۲۰ سال بعد قویاً این نظر را تأیید می‌کند. وی خاطر نشان می‌سازد که فرایند رشد معمولی انسان از کودکی تا بلوغ دربرگیرنده‌ی افزایش در مسؤولیت‌پذیری و کنترل نسبت به اعمال خویش است و این یکی از جنبه‌های اساسی رشد یافتگی و بلوغ فکری است. آرجیریس معتقد است که در سازمان‌ها تلاش در آن جهت است که با کارمند به عنوان فردی وابسته رفتار شود و تا آنجایی که ممکن است کنترل وی بر رفتارش از وی سلب شود. به عبارت دیگر، کارمند چنان ساخته می‌شود تا احساس بچگی کند که از نظر روان‌شناسی وضعیتی غیرطبیعی و ناسالم است.

با آغاز دهه‌ی ۱۹۶۰ تحقیق‌های دیگری برای شناسایی ابعاد ویژه‌ی روانی شغل با تمرکز بر واقعیت وظیفه آغاز گردید. یکی از پژوهش‌های مهم در این زمینه کارهاکمن و اولدهام و همکارانشان است. بعد از انجام مطالعات آن‌ها دریافتند که ابعاد مهم روانی شغل عبارتند از: اختیار، معنی دار بودن، آگاهی از نتایج، و تعامل بین فردی.<sup>(۱۱)</sup>

با پذیرش اولین نیاز بر پایه‌ی تحقیق‌های اولیه‌ی آرجیریس می‌توان اصلاحاتی را در چارچوب این نیازها به عمل آورد. دو نیاز معنی دار بودن و آگاهی از نتایج، می‌تواند در یک عامل ادغام شود. بدین معنی که شغل معنی دار دارای ویژگی‌های خاصی است. این ویژگی‌ها، کلیت شغل<sup>۱</sup> را تشکیل می‌دهند و فعالیت‌های متنوعی را می‌طلبند که نیاز به مهارت‌های متنوعی از جانب کارمند دارد. وظایف پیچیده‌تر که نیازمند مهارت‌های متنوع‌تر است، زمانی که به نحوی مؤثر انجام گیرند احساس کامیابی بیش‌تری را ایجاد

می‌کنند. تحقیقات روان‌شناسان صنعتی از دهه‌ی ۱۹۲۰ به بعد نشان می‌دهد که آگاهی از نتایج، در حالی که از اهمیت برخوردار است، می‌تواند به عنوان جنبه‌ای درست از کل شغل مشاهده شود. «تکمیل» یکی از نیازی روانی مهم برای معنی‌دار بودن شغل است. زمانی که شاغل نتیجه‌ی نهایی کار را مشاهده می‌کند و دارای اختیار بر کار خود می‌باشد، نتایج را با وضوح بیشتری مشاهده می‌کند و بازخور به‌تری بدست می‌آورد. به طور خلاصه می‌توان گفت که نیاز به شغل معنی‌دار، آگاهی از نتایج را دربر دارد.

هاکمن و همکارانش ظاهراً تماس بین فردی را به عنوان یکی از نیازهای اساسی کار در نظر نگرفتند. اما بررسی نتایج کار آنان نشان می‌دهد که تحقیقات آنان از نیاز به تماس «بین فردی» به عنوان نیاز اساسی برای انسانی بودن کار حمایت می‌کند. تماس بین فردی در محدوده‌ی کاری برای اکثر افراد از اهمیت فوق‌العاده برخوردار است و برخاسته از نیاز اساسی انسان به ارتباط اجتماعی است. به اعتقاد فروید از طریق همین ارتباط اجتماعی است که ما با دنیای فیزیکی و اجتماعی اطراف خود تماس اولیه برقرار می‌سازیم. (۱۲)

باید خاطر نشان ساخت که سه نیاز اساسی انسانی بودن کار یعنی نیاز به اختیار، معنی‌دار بودن، و تماس بین فردی مربوط به کار، کاملاً به یک دیگر وابسته‌اند زیرا ویژگی‌های یک شغل می‌تواند بیش از یک نیاز را ارضا نماید. این چارچوب سه بعدی ویژگی‌های شغلی با کار اولیه‌ی کتز و کان سازگاری دارد. در حقیقت این دیدگاه با دیدگاه کارل مارکس در مورد اختیار و کنترل کارگران بر کار خودشان و کار جامعه‌شناس فرانسوی امیل دورکهایم و یا جامعه‌شناس آمریکایی التون مایو در زمینه انزوا و بی‌معنایی در یک راستا قرار دارند.

## آثار مشارکت: یک مدل

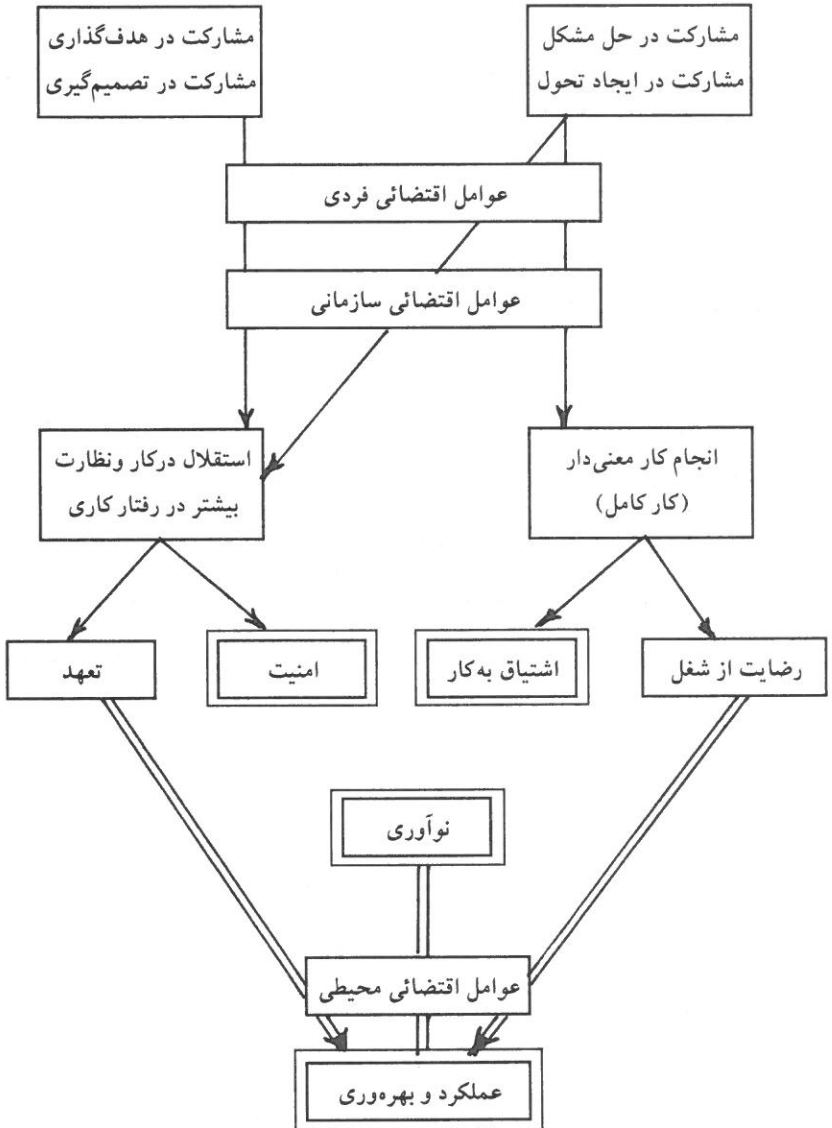
ادعای نویسنده این است که براساس یافته‌های تحقیق‌های انجام شده تاکنون،

مدیریت مشارکتی اثرات مثبتی بر عملکرد، بهره‌وری و رضایت شغلی دارد زیرا موجب ارضای سه نیاز اساسی انسانی بودن کار یعنی: افزایش خود مختاری، افزایش در معنی دار بودن شغل و کاهش انزوای شغلی می‌شود.

پاره‌ای از مطالعاتی که به بررسی آثار مشارکت در هدف‌گذاری (تعیین هدف) بر عملکرد پرداخته است، به طور کامل نشان می‌دهد که تعیین هدف عملکرد را بهبود می‌بخشد.<sup>(۱۳)</sup> اما برای مدتی کاملاً معلوم نبود که مشارکت چه نقشی را ایفا می‌نماید. ولی ما اکنون می‌دانیم که مشارکت حداقل سه اثر را بر جای می‌گذارد: اول، زمانی که کارکنان در تعیین هدف مشارکت می‌کنند به انتخاب اهدافی به مراتب مشکل‌تر و عالی‌تر از اهدافی می‌پردازند که مدیریت بر آنان تحمیل می‌کند. اهداف عالی‌تر 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 عالی‌تر می‌باشند، کارکنان نیز معمولاً پذیرش راحت‌تری نسبت به آنان دارند زیرا انتخاب خود آنان است. سوم، چنین مشارکتی جوی از اعتماد و امنیت درازمدت و مساعد را در سازمان ایجاد می‌کند و سازمان را بیش‌تر به چهار سیستم مدیریت لیکرت نزدیک می‌سازد. این اثر خود موجب تقویت آثار مثبت مشارکت در سایر زمینه‌های مشارکت مانند تصمیم‌گیری، حل مشکلات و تغییر و تحول شده و نتایج مثبت عملکرد را در سرتاسر سازمان گسترش می‌دهد. چنین نتایجی، یعنی تعیین هدف‌های عالی‌تر و افزایش در پذیرش و تعهد به اهداف، از طریق ارضای نیازهای خودمختاری و کنترل بر کار حاصل می‌گردد. بدین معنی که کارکنان به وضوح می‌دانند که وظیفه‌شان چیست زیرا خود به توصیف آن پرداخته‌اند. به علاوه، آنان کنترل بیش‌تری بر فعالیت‌های شغلی خود دارند زیرا با توصیفی که خود به عمل آورده‌اند به طور دقیق می‌دانند چه رفتارهای شغلی را باید بکار گیرند تا به اهدافی که خود تعیین کرده‌اند برسند و از ارتباط‌هایی که میان رفتارهای شغلی با اهداف وجود دارد به خوبی آگاهند.

تحقیقات اخیر جکسون تأییدی است بر این که: مشارکت در تصمیم‌گیری موجب افزایش احساس نفوذ داشتن و خودمختاری در میان کارکنان می‌گردد، و هم‌چنین دارای آثاری مستقیم و مثبت بر رفتارهای مربوط به کار از قبیل غیبت و ترک شغل می‌باشد. به علت اعمال نفوذ کارکنان بر نتایج کار، دو نوع پیچیده از مشارکت یعنی مشارکت در حل مشکلات و مشارکت در ایجاد تغییر و تحول موجب افزایش خودمختاری و ارضا نیاز به تکمیل وظایف معنی‌دار نیز می‌گردد. روابط مختلف بین انواع مشارکت، ارضا نیازهای اساسی انسانی در کار، آثار روانی، و نتایج عملکرد در نگاره‌ی ۱ خلاصه شده است. این مدل بر مبنای یافته‌های پژوهشی متعددی تدوین شده است.

## نگاره‌ی شماره (۱) مدل عملکرد مدیریت مشارکتی



اگرچه مدل پیشین بیشتر یک پیشنهاد نظری است تا بیان حقایق اثبات شده، اما در عین حال خلاصه‌ای خوب و منطقی از فرضیه‌ها و بیان عقلانی و درستی از شواهد تحقیقاتی را در مورد مدیریت مشارکتی ارائه می‌کند.

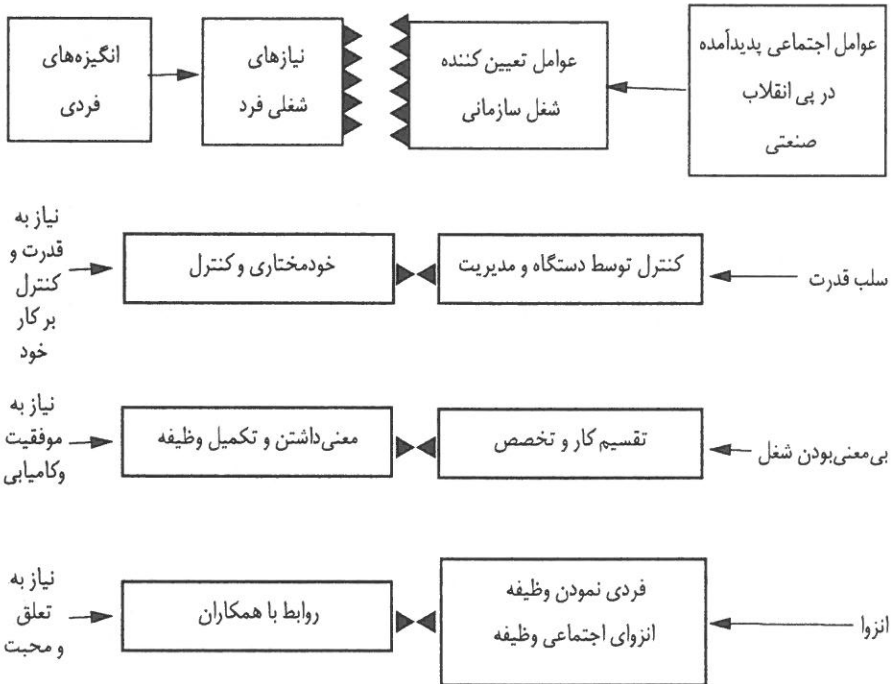
این جا، به سومین نیاز اساسی انسانی بودن کار، یعنی نیاز به تماس بین فردی در محدوده‌ی کار، آن چنان که به مدیریت مشارکتی ارتباط پیدا می‌کند اشاره نشده است. این سومین نیاز از طریق رویکرد مدیریت مشارکتی ارضا می‌گردد، اما نه در قالب چهار زمینه‌ی مشارکت مطرح شده در بالا، بل که در قالب روش‌های مشارکت. وقتی کارکنان در تیم‌ها یا گروه‌ها مشارکت می‌کنند به نحوی بارز در موقعیت‌هایی وارد می‌شوند که این سومین نیاز اساسی می‌تواند ارضا گردد.

چه‌گونگی ناکامی نیازهای اساسی شغل که ریشه در طبیعت کار صنعتی مدرن دارد با جزئیات آن توسط اندیشمندان مدیریت مطرح شده است. عوامل اجتماعی، شرایط کاری را ایجاد می‌کند که در تعارض مستقیم با نیازهای اساسی کار انسانی و انگیزه‌هاست. این تعارض که در نگاره‌ی ۲ به تصویر کشیده شده بیانگر شرایطی است که در انقلاب صنعتی ایجاد شده است، نه توسط افراد خاصی چون فردریک تیلور (پدر مدیریت علمی)، فرانک گالبریت (پیشگام مطالعات حرکت و زمان)، و یا هانری فورد (خالق خط مونتاژ).

اعتقاد بر آن است که می‌توان کار را به روش‌هایی با معناتر از آن چه در سازمان‌ها یا اوایل انقلاب صنعتی انجام گرفته، یعنی راه‌حل‌های ساده برای طراحی کار، طراحی نمود. البته ممکن است به نظر برسد که طراحی کار به روش‌هایی جدید و متفاوت در همه حال امکان‌پذیر نباشد و یا ضرورت چندانی هم نداشته باشد، زیرا یک واحد را به صورتی که کارآ و سودآور باشد اداره نمود، در حالی که کار در طول سالیان متمادی کارکنان را به طور نمادین بلعیده و به انسان‌هایی ماشینی تبدیل کرده، و نیازهای

## نگاره‌ی شماره‌ی (۲)

رابطه‌ی میان نیازهای فردی و نیازهای شغلی با ویژگی‌های کار



اساسی آن‌ها را سرکوب نموده است. این مطلب توسط دیوید هاووزر<sup>۱</sup> مشاور معروف مدیریت و استاد دانشکده‌ی مدیریت دانشگاه هاروارد در کتاب «افراد از کار چه می‌خواهند» به نحوی مستدل بیان گردیده است (۱۴)

با طراحی شغل به نحوی که نیازهای اساسی انسانی بودن کار تأمین نشود، سازمان‌ها در حقیقت منابع بسیار گرانبها و دارایی‌های بسیار باارزش خود را، یعنی انسان‌هایی که

سازمان را می‌سازند، ضایع می‌کنند. کارکنانی که مشارکت دارند عمیقاً در اثربخشی سازمان درگیر شده و مایه‌ی بیش‌تری برای سازمان می‌گذارند. گرچه ممکن است سازمانی بهره‌ور با عملیاتی روان و بدون هیچ‌گونه مشارکتی را داشت که در آن نیازهای اساسی انسانی بودن کار برای اکثریت وسیعی از کارکنان ارضا نشده باشد، اما چنین عملکردی ضایعات انسانی بسیاری بر جای می‌نهد که در ادامه به توضیح آن می‌پردازیم.

### آثار عدم ارضای نیازهای انسانی بودن کار

شواهد خوبی وجود دارد دال بر این که وقتی سه نیاز اصلی انسانی بودن شغل توسط شرایط سازمانی ارضا نگردد، کارکنان از نظر جسمی و روحی صدمه می‌بینند. از طرف دیگر، اگر مدیریت مشارکتی به نحوی مناسب طراحی و اجرا شود، هر سه نیاز اساسی انسانی بودن کار را ارضا می‌نماید.

در طول چهار دهه‌ی گذشته مشاهده شده است که مشاغل فاقد معنی و تکراری (مشاغلی که ماشینی و همگام با ماشین باید انجام گیرند، و موجب سلب کنترل کارکنان بر فعالیت کاری خود می‌گردند، و فرد را در انزوای از دیگران قرار می‌دهند) عدم سلامت فکری و ذهنی را به همراه داشته است. مطالعه‌ی کلاسیک آرون کورن‌هازر<sup>۱</sup> در مورد سلامت فکری و مغزی در میان کارکنان خط مونتاژ اتومبیل این مطلب را به روشنی آشکار ساخته است. (۱۵) ولی در این اواخر عدم رضایت شغلی به امراض جسمی ارتباط داده شده است و این که عدم سلامت جسمی با شرایط کاری مرتبط می‌باشد.

در یکی از تحقیقات اولیه که ۱۵ سال به طور انجامید، ادوارد پالمور و فرانسیس جفرز دریافتند که به‌ترین شاخص برای طول عمر رضایت شغلی بوده است. بدین معنی که در طول مطالعه، کارکنانی (حدود ۲۵۰ نفر مورد مطالعه قرار گرفتند) که بیش‌ترین رضایت را از شغل خود داشتند نسبت به آنانی که از کم‌ترین رضایت شغلی برخوردار بودند از طول عمر بیش‌تری برخوردار بودند. رضایت شغلی حتی از انجام آزمایشهای



پزشکی (توسط پزشک در ۱۵ سال مطالعه)، عدم استفاده از دخانیات و عوامل ارثی (آن چنان که بر اساس طول عمر والدین و اجداد صورت می‌گیرد)، شاخص به‌تری برای طول عمر بوده است. تنها شاخص دیگری که نزدیک به رضایت شغلی بود میزان خوشحالی از زندگی بود. مطالعات متعددی این نتیجه‌ی غم‌انگیز را تأیید می‌کند. به عنوان مثال سی.دی. جنکینز گزارش می‌دهد که افراد مبتلا به بیماری کرونری قلب از شغل خود ناراضی‌تر از گروه مقایسه بودند.<sup>(۱۶)</sup> مطالعات دیگری رابطه‌ی بین مرگ و میر ناشی از بیماری‌های قلبی و عدم رضایت شغلی را نشان می‌دهد.

البته این مطالعات نمی‌گویند که چه عاملی باعث عدم رضایت شده که منجر به بیماری و مرگ گردیده است. ولی مطالعات دیگری به وضوح رابطه‌ی میان فقدان مشارکت و شرایط منفی جسمی و روانی را نشان داده‌اند. در یکی از این مطالعات فرنچ و کاپلان دریافتند که مدیران و مهندسان مرکز ناسا که فرصت مشارکت داشته‌اند و از آن استفاده کرده‌اند از وضعیت روانی به‌تری برخوردار بوده‌اند تا همکارانشان که این فرصت را نداشته‌اند. هم‌چنین مشاهده شده که مشارکت بالا با پایین بودن فشار روانی، استفاده‌ی زیاد از مهارت‌ها، افزایش مسوولیت‌پذیری، روابط کاری به‌تر، گرایش‌های مثبت بیشتر شغلی و بازده بالاتر رابطه دارد. فرنچ و کاپلان اظهار داشته‌اند، «از میان تمامی استرس‌ها که مورد بررسی قرار گرفت، مشارکت پایین بیش‌ترین اثر زیان‌بار را بر رضایت شغلی داشته که بدین معنی است که مشارکت نسبتاً در سلامت روانی نقش تعیین‌کننده و مهمی دارد».<sup>(۱۷)</sup> این نتایج با نتایج پژوهش‌هایی که نشان می‌دهد عدم مشارکت با عدم رضایت شغلی، افسردگی، پناه بردن به الکل، و خلاصه عدم سلامت جسمی رابطه دارد، تقویت می‌گردد.<sup>(۱۸)</sup> و بالاخره، مطالعه‌ی گسترده‌ای از کارکنان دولت نشان می‌دهد که رابطه‌ی مشارکت غیر مکفی با علائم عدم تندرستی جسمی و روانی به مراتب قوی‌تر از هر استرس زندگی غیر شغلی دیگر است.

تا حدودی بسیار مشکل است که بتوان آثار منفی ناشی از عدم ارضا هر یک از سه نیاز اساسی انسانی بودن شغل را مجزا نمود. برخی مطالعات توجه به کارهای تکراری با

دور گردش کوتاه داشته که در نتیجه موجب شده فرد احساس کند نقشی در کار ندارد و یا باعث بروز احساس نارضایتی ناشی از عدم کامیابی در کار، دو نیاز از سه نیاز، گردیده است. در مطالعه‌ای که توسط رابرت کاپلان و همکارانش در مؤسسه‌ی تحقیقات اجتماعی دانشگاه میشیگان انجام گرفت، مشاهده شد که کارکنان عملیات خط مونتاژ رضایت شغلی کم‌تری نسبت به کارکنان ۲۳ بخش عملیاتی دیگر داشتند. این کارکنان هم‌چنین از سطح بالای استرس و اضطراب، افسردگی، آزدگی، خشم و عدم سلامتی شکایت داشته و مراجعات زیادی به مراکز درمانی داشته‌اند. (۱۹) تام کاکس در بررسی اخیر خود در مورد آثار کار فاقد معنی و تکراری دریافت که بسیاری از مطالعات رابطه‌ی بین بیماری جسمی و چنین شرایط کاری را بیان کرده‌اند. این مطلب در فرهنگ‌ها و سیستم‌های اقتصادی-اجتماعی متفاوت صادق است. مطالعه‌ای در شوروی سابق نشان می‌دهد زنانی که کارهای تکراری مونتاژ را انجام می‌دادند از بیماری‌های جسمی بیش‌تری رنج می‌بردند تا کارکنانی که در کارشان از خودمختاری و نظارت بیش‌تر برخوردار بودند.

تحقیق دیگری به بررسی کارکنان کارخانه چوب‌بری سوئد پرداخته است که مشاغلشان هیچ‌یک از سه نیاز اساسی را ارضا نمی‌کرد و چرخه‌ای بسیار کوتاه و خسته کننده داشتند. کارکنان به علت طرح شغل و همگامی‌های غیرقابل کنترل از یک دیگر جدا شده بودند. این کارکنان از سطح بالایی از استرس برخوردار بودند و سطح کتکلامین‌های<sup>۱</sup> ادراری آنان بسیار بالا و غیرنرمال بود. کتکلامین‌های پلازما در موارد فشار خون بالا مشاهده می‌شود که در فرآیند آن اسیدهای چرب آزاد شده و موجب افزایش تری‌گلیسیرید خون و سطح کلسترول می‌گردد (عوامل مؤثر در امراض کرونری قلبی). کارکنان چوب‌بری نسبت به گروه مقایسه از تعداد بیماری بیش‌تری برخوردار بودند.

در مطالعه‌ی تجربی دیگری به افراد کارهای کاملاً تکراری و گذار گردید تا انجام

دهند و سپس مورد مشاهده و آزمایش‌های فیزیکی قرار گرفتند. در این آزمایش، مانند کارکنان چوب‌بری، کتلامین‌های ادراری به طور غیر معمولی بالا رفت و همین‌طور سطح آدرنالین خون. کاکس می‌گوید که آدرنالین اسیدهای چرب را آزاد نموده و گلیسرول<sup>۱</sup> معمولاً در بافت‌های چرب ذخیره می‌شود. هدف آن است که نیروی عضلانی لازم را برای اعمال فشار عکس‌العمل «جنگ یا گریز»<sup>۲</sup> فراهم کند. اما وقتی چنین اعمال زوری واقع نمی‌شود، اسیدهای چرب آزاد شده و گلیسرول‌ها به تری‌گلیسیرید تبدیل می‌شوند که در بیماری‌های کرونری قلب مشاهده می‌شود.

برای تکمیل مطالعه‌ی خود در مورد ماهیت و آثار بی‌معنایی شغل و کار همراه با انزوای اجتماعی، می‌توان به نظریه‌ی تقریباً یک قرن قبل امیل دورکهایم اشاره نمود که می‌گوید تقسیم‌کار به مشاغل فوق‌العاده تخصصی افراد را از بافت جامعه جدا نموده و این احساس را در آنان به وجود می‌آورد که فاقد هر گونه هنجارهای اجتماعی باشند و در نتیجه برای آنان زندگی فاقد هر گونه معنا و مفهومی شود. دورکهایم نتیجه‌ی نهایی را افزایش یافتن نرخ خودکشی می‌داند. هم‌چنین می‌توان نظریه‌ی ۱۵۵ سال قبل کارل مارکس در مورد اثرات از دست دادن قدرت و کنترل کارکنان بر فعالیت‌های کاری خویش را به یاد آورد.

### اصول اخلاقی مدیریت: استدلال «حداقل‌گرایان»

در سال‌های اخیر مطالب زیادی در مورد اصول اخلاقی مدیریت و مسوولیت اجتماعی مؤسسات بازرگانی نوشته شده است. لی پرستون و جمیز پُست<sup>۳</sup> خلاصه‌ای روشن و گویا از دیدگاه‌های متفاوت و بعضاً متعارض را به رشته تحریر درآورده‌اند. دو موضع کاملاً متعارض در آثار آنان به رشته تحریر درآمده است. اول، دیدگاه «بنیادگرا» که

1- Glisorol

2- Fight or Flight

3- Preston & Post

مدیریت را فقط مسوول آثار مستقیم اقدام‌های خود می‌داند و نه نتایج و عواقب آن اقدامات، اعم از مستقیم یا غیرمستقیم (از قبیل از کار افتادن تجهیزات معیوب). در این دیدگاه، مدیریت مطمئناً مسوولیت هیچ عنصری از «عدالت اجتماعی» مانند فرصت‌های یکسان شغلی، یا مشارکت در امور اجتماعی مانند بهبود در محیط زیست را به عهده ندارد. موضع دوم، دیدگاه «مسوولیت اجتماعی» است که پرستون و پُست خود از حامیان آنند. این دیدگاه دو زمینه‌ی مسوولیت اخلاقی و اجتماعی مدیریت را ذکر می‌کند: زمینه‌ی مشارکت اولیه، که به فعالیت‌های مستقیم شرکت تسری می‌یابد (مانند: تولید، بازاریابی، استخدام و ...) و زمینه‌ی مشارکت ثانویه که «دامنه‌ی مسوولیت مدیریت» را که به موضوع‌هایی از قبیل آلودگی محیط زیست، عوارض انسانی کار در خط مونتاژ، و ایمنی می‌کشاند. از دیدگاه پرستون و پُست مسوولیت مدیریت تا این جا گسترش می‌یابد و نه موضوعات عام تعریف شده از شرایط و مشکلات اجتماعی. بسیاری از مدیران احتمالاً برای پذیرش دیدگاه بنیادگرا و یا مسوولیت اجتماعی حمایت شده توسط پرستون و پُست روی خوش نشان ندهند. گریگوری بادرو<sup>۱</sup> که از فلاسفه می‌باشد دیدگاه سومی را ارائه می‌دهد که فراتر از بنیادگرایی است اما تا دیدگاه پرستون و پُست گسترش پیدا نمی‌کند. وی معتقد است که مدیر باید نسبت به نتایج و عواقب قابل پیش‌بینی منطقی حاصل از اقداماتش مسوول شناخته شود. بدین معنی که فرد می‌بایستی هم از آسیب و زیان ممانعت به عمل آورد و هم نتایج و عواقب اقدامات فردی را زمانی که آن اقدامات عقلاً قابل پیش‌بینی است تصحیح و برطرف کند. به نظر می‌رسد که این حداقل ضرورت‌های منطقی اخلاقی برای اعمال مدیریت است.

### مدیریت مشارکتی ضرورتی اخلاقی است

چنین گفته شد که اگر مدیریت مشارکتی به نحوی درست پیش‌بینی، طراحی و به

اجرا درآید موجب بهبود در عملکرد و بهره‌وری می‌شود. حتی از آنانی که به اشتباه به مخالفت با مدیریت مشارکتی می‌پردازند نیز نمی‌رسد که مدعی این باشند که مدیریت مشارکتی شیوه‌ای کم‌اثرتر از رویکردهای مدیریت غیرمشارکتی باشد. بنابراین در بدترین شرایط تصمیم به اجرا مدیریت مشارکتی هیچ‌گونه هزینه‌ای را برای سازمان به همراه ندارد. هم‌چنین نشان داده شد که مدیریت مشارکتی زمانی که به نحوی مناسب به اجرا درآید هر سه نیاز اساسی انسانی بودن کار را ارضا می‌نماید و پس از آن نیز نشان داده شد که عدم ارضا این نیازها برای کارکنان از نظر جسمی و روحی هر دو زیان‌هایی را در پی دارد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که اگر فردی موضع حداقل در رعایت اصول اخلاقی در مدیریت را بپذیرد یعنی زیان جدی به دیگران وارد نیاید، مدیریت مشارکتی به صورت ضرورتی اخلاقی متجلی می‌شود. فرد می‌تواند به بهترین نحوی این ضرورت اخلاقی را از طریق به کارگیری درست مدیریت مشارکتی رعایت کند. بنابراین پایه و اساس اخلاقی بودن آن نیز بدیهی است و درک آن کم‌تر نیازمند مفاهیم پیچیده‌ای مانند «عدالت اجتماعی» و یا «بیش‌ترین خوبی‌ها برای بیش‌ترین تعداد» می‌باشد. به مباحث ایدئولوژیک مانند این که حق اولیه‌ی انسان نباید توسط اقدامات آگاهانه دیگران آسیب و زیان ببیند نیز چندان نیاز نیست. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که «مدیریت غیرمشارکتی اخلاقاً غیرقابل توجیه است»، مگر این که فرد موضع بنیادگرایان مدیریت را داشته باشد که مدعی‌اند در جامعه‌ی متمدن افراد از حق اولیه‌ای چون مصون ماندن از ضرر و زیان‌های ناشی از اقدامات دیگران محرومند.

اکنون اگر مدیریت مشارکتی به عنوان ضرورتی اخلاقی پذیرفته شود، برخی از کاربردهای آن به شرح زیر خواهد بود:

### مدیر اخلاقی چه کاری می‌تواند انجام دهد:

شخص مدیر برای عمل به مدیریت مشارکتی اخلاقی بدون حمایت و پشتیبانی سازمانی چه کارهایی می‌تواند انجام دهد؟ چنین مدیری می‌تواند اختیار و مسولیت

بیش‌تری از کارهای زیردستان خود را به خود آن‌ها واگذار کند. توجه داشته باشید که اختیار با مسوولیت همراه است. این مسأله‌ای است که اسکات مایرز در کتاب خود «هر شاغلی یک مدیر است» از آن جانبداری کرده است. وی معتقد است که هر شاغلی باید خود مدیر شغل باشد.<sup>(۲۰)</sup> حتی مدیران سطوح پایین‌تر نیز می‌توانند اختیار بیش‌تری به زیردستان خود در مورد کارهایشان تعویض نمایند. مدیران می‌توانند به تعیین اهداف همراه با زیردستان خود پردازند، فرآیندی که مطمئناً عملکرد را بهبود می‌بخشد ضمن آن که مشارکت را گسترش می‌دهد. مدیران می‌توانند به کارکنان فرصت تصمیم‌گیری و انتخاب از میان گزینه‌های متعدد را بدهند، به جای این که تصمیم از قبل تعیین شده‌ای را ابلاغ نمایند. می‌توانند در مورد چه‌گونگی حل مشکلات کاری از کارکنان نظرخواهی نمایند، به جای این که به ارائه راه‌حل اکتفا نمایند. و بالاخره می‌توانند ایده‌های کارکنان را برای ایجاد تغییر جویا شوند، به جای این که اصرار بر وضعیت کنونی داشته باشند. با استفاده از چهار نوع اولیه‌ی مشارکت، مدیران می‌توانند اختیار کارکنان را بر رفتار کاری خودشان افزایش دهند که در نتیجه‌ی آن نیازهای اولیه‌ی انسانی بودن شغل ارضا گردد. حتی اگر تغییرات دیگری امکان‌پذیر نباشند، واگذاری اختیار بیش‌تر به افراد و واگذاری مسوولیت کار خودشان به خودشان تا حدودی همیشه امکان‌پذیر است.

برای تأمین سایر نیازها، برای مدیری که مایل به مدیریت مشارکتی اخلاقی است، می‌تواند شرح شغل را چون یک مجموعه‌ی کامل که نتیجه‌بخش باشد ارائه دهد، تا کارکنان بدانند چه زمانی می‌توانند احساس اتمام و موفقیت کنند و به لذت ناشی از تکمیل یک کار برسند و کیفیت انجام آن را بررسی نمایند.

بالاخره مدیران می‌توانند از کارکنان در مورد راه‌حل‌های مشکل و یا تغییرات مورد نیاز نظرخواهی کنند. این روش اگر استفاده از پیشنهادها را به همراه داشته باشد دارای آثار مثبتی است. مستقیم‌ترین شیوه برای ایجاد فرصت برای انجام کامل یک کار (چون یک کل)<sup>۱</sup> و آگاهی از نتیجه به طوری که، احساس رضایت را در پی داشته باشد، آنست

۱- منظور انجام مراحل از کار است که به یک نتیجه‌ی معنی‌دار ختم شود. مثلاً در سنجاق‌سازی کلیه‌ی

که اصلاحاتی را در شغل و یا شرح شغل بعمل آورد تا تکمیل کار را به صورت یک کل طبیعی تر کند. اگر چه ممکن است در ظاهر غیرواقع بینانه به نظر آید، ولی هر تغییر جزئی در این جهت دارای تأثیری شگفت‌انگیز است. برای مثال، حتی مشاغل خط مونتاژ را می‌توان با اجازه دادن به کارکنان که عملیات متنوع‌تری انجام دهند تغییر داد، تا به انجام کلیه‌ی مراحل یک کار شبیه‌تر گردد.

و در نهایت در موارد بسیاری، مدیر به تشکیل گروه‌ها و تیم‌های کاری و استفاده از برخی و یا چهار نوع مشارکت می‌پردازد. برای مثال، اکثر خطوط مونتاژ را می‌توان به نحوی تغییر داد که بخشی کامل از خطوط، حوزه‌ی مسؤلیت یک گروه از کارکنان باشد. چنین رویکردی در سازمان‌های مختلفی در اروپا مانند فیلیپس در هلند و ولوو در سوئد و حتی پاره‌ای سازمان‌های آمریکایی از موفقیت برخوردار بوده است.<sup>(۲۱)</sup> اعضای گروه در نتیجه‌ی به کارگیری این رویکرد فرصت می‌یابند تا به مهارت‌های بیشتر و جدیدتری نائل شوند، کار خود را زمان‌بندی و کنترل نموده، و کلیه‌ی مراحل کار را مشاهده و به عنوان یک گروه برای اتمام مؤثر کارشان احساس مسؤلیت کنند.

### سازمان‌ها چه کاری می‌توانند انجام دهند

اگر چه مدیران خود کارهای زیادی می‌توانند انجام دهند ولی مدیریت مشارکتی اخلاقی را باید در سطح سازمانی گسترده‌تر مورد توجه قرار داد. بیش از دو دهه است که کریس آرجیریس در مورد اهمیت زیاد چارچوب‌های ارزشی مدیران عالی مطالعه و مطلب می‌نویسد. با اذعان به این که ایجاد تغییر در این چارچوب‌های اعتقادی بسیار مشکل است، ولی آرجیریس به تدریج و آهستگی روش‌ها و رویکردهای پیشرفته‌ای را برای ایجاد تغییر در چارچوب فکری مجریان عالی از «بسته بودن» و «مدل A»ی آمرانه به «باز

---

مراحل انجام کار که منجر به تولید یک سنجاق می‌شود توسط یک فرد انجام گیرد تا نتیجه‌ی کار خود را که همان خلق سنجاق است ببیند. این امر موجب ایجاد انبساط روانی در انسان می‌شود و احساس کامیابی به او دست می‌دهد.

بودن» و بالقوه مشارکتی بودن «مدل II» فراهم آورده است.

اکنون زمان مناسب برای ایجاد گروه‌های حرفه‌ای توسعه سازمان به منظور ایجاد گارگاه‌های آموزشی با هدفی که آرچریس پیشنهاد آن است فرا رسیده است. برگزاری انتخابات شوراهای نیز نیاز به تحول در چارچوب فکری مدیران عالی در مورد ارزش‌های اخلاقی مدیریت مشارکتی را ایجاد می‌کند. دومین تشنگی برای مدیریت مشارکتی اخلاقی در سازمان‌ها ناشی از پیشبرد فلسفه‌ی سازمانی است که در ژاپن و برخی از سازمان‌های ایالات متحده متداول شده است. نویسندگان متعددی معتقدند که چنین بیانیه‌های روشن و عمومی در مورد ارزش‌های سازمانی اولین گام در راه تحول و تغییر سازمان در جهت الگویی مؤثر از مدیریت مشارکتی است. مارک فروهمن به بیانیه‌ی فلسفه‌ی سازمان به عنوان «تنظیم فکر» تعبیر می‌کند، زیرا اولین گام در چرخه‌ی تعریف هدف‌ها، تدوین برنامه‌های راهبردی، اجرا این برنامه‌ها، ارزشیابی نتایج و سپس بازنگری فلسفه، اهداف، برنامه‌ها، و اقدامات اجرایی بر اساس آن نتایج است. چرخه‌ای که با ارزش‌های سازمانی، فلسفه آن یا «تنظیم فکر» آغاز و هدایت می‌شود. جامعه‌شناسانی مانند تالکوت پارسونز مدتهاست که از قدرت فوق‌العاده‌ی ارزش‌ها در تعیین رفتار سازمانی آگاهی دارند. اعضای سازمان، از بالاترین فرد تا پایین‌ترین کارکنان صف نوعاً از ماهیت واقعی ارزش‌ها که نقش عمده‌ای را در تعیین رفتار آنان و اثربخشی سازمان دارد آگاهی چندانی ندارند. به این دلیل است که پارسونز از عملکرد ارزش‌ها در سازمان به عنوان امری «پنهان»<sup>۱</sup> تعبیر می‌کند. با ظاهر ساختن این عملکرد ارزش‌ها، سازمان‌ها می‌توانند درجه‌ای از کنترل ارزش‌هایی را که کارکنان با آن زندگی می‌کنند بدست آورند و تا حدودی می‌توانند با مدیریت مشارکتی اخلاقی آن ارزش‌هایی را تقویت کنند که اثربخشی سازمانی را افزایش می‌دهد. این دقیقاً همان چیزی است که توماس پی‌ترز و رابرت واترمن در کتاب «در جستجوی برترین»<sup>۲</sup> به آن دست یافتند:

1- "Latent"

2- The search for excellence



به‌ترین و موفق‌ترین شرکت‌های آمریکایی به وضوح «ارزش - مدار»<sup>۱</sup> بودند. (۲۲) بدین معنی که ارزش‌های کلیدی ممکن است از یک شرکت به شرکت دیگر فرق کند، اما در تمامی موارد ارزش‌ها به وضوح شناخته شده بود و به عنوان مبنایی برای تصمیم‌گیری، حل مشکل، تعریف اهداف، ایجاد تغییر و تحول تطبیقی مورد استفاده قرار می‌گرفت. جالب‌تر از همه آن که یکی از ارزش‌های اعتقادی زیردستان که در عموم شرکت‌های برتر یافته شد، اعتقاد به اهمیت دادن به مردم، یعنی اعضای سازمان به عنوان «اشخاص»<sup>۲</sup> است. اعتقاد بر این است که گروه‌های حرفه‌ای و اتحادیه‌ها ممکن است در جهت تسهیل دسترسی به ساختار مراحلی برای بهبود فلسفه‌ی سازمانی که اصول مدیریت مشارکتی اخلاقی را در خود جای دهد عمل کنند.

بالاخره، مدیران در سازمان‌ها به مهارت‌های مدیریت مشارکتی اخلاقی نیاز دارند. اتحادیه‌های حرفه‌ای مانند آن چه که در آمریکا تحت عنوان اتحادیه مدیریت آمریکا و یا انجمن آمریکایی برای توسعه و آموزش شکل گرفته است، وسیله‌ای مناسب برای توسعه و نشر برنامه‌های استاندارد و آسان ایجاد چنین مهارت‌هایی برای مدیران است. اتحادیه‌ها و انجمن‌های حرفه‌ای هر دو می‌توانند از طریق پروژه‌های ایجاد شایستگی‌های مدیریتی که بخشی از آن متمرکز بر زمینه‌های توسعه مدیریت مشارکتی باشد چنین وظیفه‌ای را انجام دهند.

### نمونه‌هایی برای آموزش مدیریت در دانشکده‌های مدیریت

حداقل سه معنی و مفهوم اصلی از مدیریت مشارکتی اخلاقی برای آموزش دانشجویان کارشناسی و کارشناسی ارشد دانشکده‌های مدیریت وجود دارد. اول، به آثار مدیریت و طرح شغل بر سلامت جسمی و روانی کارکنان باید توجه شود. این موضوعات در دانشکده‌های مدیریت به وضوح و با صراحت مورد توجه قرار نگرفته

1- " Value - driven"

2- "Individuals"

است، حتی در درس‌های نسبتاً اخلاقی مدیریت. دانشجویان هم مانند اساتید خود از آثار آن چه که در این مقاله به آن اشاره شد کم‌تر آگاهی دارند. اگرچه بسیاری از نتایج تحقیقاتی که به آن اشاره شد نسبتاً جدید است اما اکثر آن‌ها چنین نیست. به تلاش آموزشی قوی و روشنی از ناحیه‌ی مدیران و مدرسین مدیریت هردو نیاز است تا مدیریت مشارکتی اخلاقی با درس‌های مدیریت، رفتار سازمانی و اخلاقیات سازمانی تلفیق گردد. شاید بتوان یک نیروی عملیاتی متشکل از اهل حرفه و مدرسین ایجاد کرد که توسط انجمن‌های حرفه‌ای مدیریت پشتیبانی شود. یکی از محصولات چنین نیروی عملیاتی می‌تواند تهیه‌ی کتاب درسی باشد که موضوعات مطرح شده در این مقاله را به صورتی عمیق و جامع مورد بررسی قرار دهد.

دوم، در دوره‌ی کارشناسی ارشد مدیریت توجه بیشتری به طرز عمل مدیریت مشارکتی اخلاقی و به کارگیری صحیح آن با توجه به اقتضات و بخصوص اقتضاشناسی مشارکت معطوف گردد. حداقل با توجه به برگزاری انتخابات شوراها، ما نیازمند آنیم که مدیران آینده را با توجه به باورها و ارزش‌های آنان، آثار مواضع ارزشی آنان، و آثار رفتاری چنین موضعی به‌تر آموزش دهیم. مجدداً یادآوری می‌شود که مطالبی که بتواند چنین مسیر ارزشی را طی کند باید فراهم شود. مطمئناً محتوای مطالب و خودآگاهی تجربی مربوط به این موضوع هم‌اکنون موجود است. فکر نمی‌کنم که برای تهیه‌ی مطالب برای یک دوره‌ی یک هفته‌ای و یا سه واحد در هر دوره به تلاش و کوشش زیادی نیاز داشته باشد.

سوم، نیاز به آموزش‌های بیشتر در زمینه‌ی مهارت‌های پویایی بین فردی و گروهی با تمرکز بر مدیریت مشارکتی احساس می‌شود. دلیل آن روشن است؛ بدون توجه به این که دانشجویان تا چه اندازه‌ای نیاز به مدیریت مشارکتی اخلاقی را دریافته‌اند، آن‌ها نمی‌توانند بدون مهارت‌های رفتاری جهت پاسخ‌گویی به این نیاز اقدامی انجام دهند. چنان که به طور مکرر اشاره شد، دلیل آشکار شکست تلاش‌های مدیریت مشارکتی عدم برخورداری مدیران از مهارت‌های لازم برای اجرای مؤثر مدیریت مشارکت

اخلاقی است. خوشبختانه مطالب متنوع و متعدد و بسیار عالی در زمینه‌ی فراگیری توسعه‌ی مهارت‌های مدیریت مشارکتی وجود دارد و توسط سازمان‌های مشاوره‌ای متعددی در ایالات متحده از قبیل اتحادیه‌ی دانشگاهی و مؤسسات حرفه‌ای مانند انجمن آموزشی رفتار سازمانی تغذیه می‌شود.

اگرچه برای در مرکز ثقل قرار دادن مدیریت مشارکتی در آموزش‌های مدیریت در دانشکده‌های مدیریت نیاز به کار و تلاش است، ولی منابع لازم جهت انجام آن نه تنها موجود است بل که فراوان نیز می‌باشد.

### تغییرات سازمانی و آموزشی: خلاصه

به علت این که رویکردهای آموزشی کنونی مدیریت موفقیت خود را اثبات نکرده است، بر نقش مراکز آموزشی و حرفه‌ای مختلف در بهبود بخشیدن به آموزش مهارت‌های مورد نیاز برای نشر مؤثر مدیریت مشارکتی اخلاقی تأکید می‌شود. رویکردهای کنونی نارساست، زیرا کارآفرینانی که تصمیم به توسعه و ارائه چنین برنامه‌هایی نموده‌اند خود فاقد مهارت مورد نیاز برای اجرا مؤثر مدیریت مشارکتی اخلاقی می‌باشند. لذا مناسب به نظر می‌رسد تا رویکرد جدید مورد تجربه قرار گیرد و از تمامی امکانات آموزش مدیریت حرفه‌ای و منابع کشور برای وارد نمودن مدیریت مشارکتی اخلاقی به نظام مدیریت استفاده گردد.

### نتیجه گیری

در این مقاله به طور خلاصه عنوان شد که مدیریت مشارکتی نه تنها در قالب عملکرد، بهره‌وری و سایر مقیاس‌های بازدهی در اثر بخشی سازمانی مؤثر است، بل که مدیریت مشارکتی ضرورتی اخلاقی و معنوی است. برای این که تا حد ممکن روشن باشد، موضوع با ارایه‌ی مستندات محکمی همراه گردید، اگرچه می‌دانیم که مدل ارائه شده در این مقاله کاملاً به اثبات نرسیده است و تفاسیر متفاوت در مورد آثار و اثربخشی

مدیریت مشارکتی نیز وجود دارد، ولی نگارنده معتقد است که تفاوت‌ها ناشی از نارسایی روش‌ها برای تلفیق نتایج پژوهش‌ها در طول مطالعات است که با تمایل مثبت یا منفی نویسنده در باره‌ی مدیریت مشارکتی همراه بوده است. موضع این جانب به طور صریح و آشکار ارزش-مدار بوده است. هم‌چنین به طرح این موضوع پرداخته شد که مدیریت مشارکتی اگر به نحو مناسبی به کار گرفته شود در قالب عملکرد و بهره‌وری مؤثر است. اگرچه نمی‌دانیم تمامی آن چه را که باید در مورد سازمان‌ها، مدیریت یا مشارکت بدانیم، می‌دانیم یا، نه ولی منطقاً به خوبی درک می‌کنیم که چرا مدیریت مشارکتی مؤثر (و در مواردی غیرمؤثر) است. اکنون در مورد چه‌گونگی ایجاد رویکرد مدیریت مشارکتی اخلاقی در سازمان‌ها اندک شناختی حاصل شده است تا به بهبود بهره‌وری و ارضا نیازه‌های اولیه‌ی انسانی شدن کار منجر شود.

البته استفاده از مدیریت مشارکتی در هر شرایط و موقعیتی عملی نیست و به علاوه هر فردی نیز تمایل به مشارکت ندارد. همان طور که برخی از مردم ترجیح می‌دهند که گوشه‌نشین باشند، برخی از کارکنان نیز مشاغلی را ترجیح می‌دهند که انجام وظایف آن مستلزم اندک و یا هیچ‌گونه تفکری و حداقل تعامل با دیگران باشد. تعداد چنین افرادی نسبت به گوشه‌نشینان چندان زیاد نیست.

تقریباً ۲۵ سال قبل پرستون و پُست «مشارکت» را به عنوان «سومین انقلاب مدیریت» نامگذاری کردند. اولین انقلاب استفاده از سلسله مراتب، و دومین جدا شدن مدیریت از مالکیت و در نتیجه حرفه‌ای شدن مدیریت بود. استدلال بر این دیدگاه استوار است که تنها مدیریت مشارکتی است که سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا از طریق استفاده‌ی مؤثر از توانایی‌های اعضای خود را با محیط شدیداً در حال تغییر تطبیق داده و در عین حال به راضی نمودن اعضای سازمان از طریق ارضای نیازهای اساسی انسانی بودن شغل و پاسخ‌گویی به انتظارات روزافزون نیروی کار قابل و آموزش دیده و افزایش یابنده پردازد. می‌دانیم که چه‌گونه به نحوی مؤثر از مدیریت مشارکتی استفاده کنیم و از محدودیت‌های آن نیز به خوبی آگاهی داریم. این که مدیریت مشارکتی اخلاقی به کارگرفته شود و مورد تجربه قرارگیرد، عمدتاً بستگی به این دارد که آیا فرد تصمیم به طراحی و ساخت واحدهای کاری می‌گیرد که در آن مدیریت مشارکتی- و افراد- رشد

نمایند. امید است که در آینده‌ی نزدیک برای افراد غیرممکن باشد که تظاهر نمایند تصمیم به استفاده یا عدم استفاده از مدیریت مشارکتی مبتنی بر چیزی به جز ارزش‌ها است.

## گزیده منابع و مآخذ

- 1- Marshal Sashkin, "Participative Management is an ethical imperative", Organizational Dynamics, Spring, 1984.
- 2- Kanter, Rosabeth Moss "Dilemmas of managing participation", Organizational Dynamics, Summer, 1982:6-7
- 3- Locke, Edwin, Schweiger David, "Participation in decision making: One more look", Research on Organization Behavior, JAI Press, 1979: 265-340
- ۴- عباس محمدزاده، «چگونه مشارکت را اثربخش کنیم»، تحول اداری، شماره‌ی ۱۸  
خرداد ۱۳۷۷: ۲۱-۱۱
- 5- Mohammadzadeh, Abbas "Worker participation in decision making: A comparative study" Dissertation, U.S.I.U. 1980.
- 6- Ibid, P.35.
- 7- Likert Rensis, "The human organization", (Mc Graw Hill, 1967): 87-88
- 8- Katz, D. & Kahn R.L. "The social psychology of organizations", 2d ed. (New York: John Wiley & Sons, 1978):61-78.
- 9- Argyris, C. "Personality & organization", New York: Harper & Row, 1957.

- 10- Argyris, C. "Personality & organization; Theory revisited, "Administrative science quarterly 18. 1973: 14-67 New York: Harper & Row, 1957.
- 11- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. "Motivation through the design of work: Test of a theory", *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(1976): 250-79
- 12- Freud S. "New introductory lectures on psychoanalysis" New York: norton, 1933: 153-86.
- 13- Pearson, C. "Participative goal setting as a strategy for improving performance & job satisfaction". *Human Relations*, 40(1987): 33-37.
- ۱۴- هاروی و براون «رویکرد تجربی به توسعه سازمان» ترجمه‌ی عباس محمدزاده، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۶۴۵-۶۳۸: ۱۳۷۷.
- ۱۵- کامینگز و اورلی «توسعه سازمان و تحول» ترجمه دکتر محمدزاده، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، ۷۷۱-۷۶۸: ۱۳۷۵.
- ۱۶- محمدزاده، عباس و مهره‌وزان، آرمن «رفتار سازمانی» انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی، ۴۴۹-۴۴۸: ۱۳۷۵.
- 17- French, J.R.P. & Caplan R.D. "Organizational stress & individual strain, New York Amacom, 1972: 86-92.
- ۱۸- محمدزاده، عباس و مهره‌وزان، آرمن «رفتار سازمانی» انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی، ۱۳۷۵
- 19- Kaplan, A. "The conduct of inquiry", San Francisco, Chandler, 1964: 93-94.
- 20- Myers, S. "Every employee is a manager (New York: Mc Graw-Hill, 1965): 123-29.
- ۲۱- کامینگز و اورلی «توسعه سازمان» ترجمه‌ی دکتر عباس محمدزاده، انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، ۶۱۹-۶۱۶: ۱۳۷۵.
- 22- Peters T. & Waterman T. "In search for excellence", (New York: Harper & Row).