

طرفداران و مخالفان مدیریت مشارکتی

دکتر فرج‌ا.. رهنورد^۱

چکیده مقاله

مشارکت یک مفهوم چند چهره است و به همین دلیل پژوهشگران ممکن است ادراک متفاوتی از آن داشته باشند. گروهی با تکیه بر مزایا و منافع مشارکت، آن را در حد افراطی خود راه حل بسیاری از مسایل سازمانی به حساب می‌آورند. در مقابل، مخالفان مشارکت با بزرگنمایی معایب مشارکت، در صدد نفی کامل آن برآمده‌اند. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که مدیریت مشارکتی یک بهترین روش نیست، اثربخشی آن تابعی است از شرایط محیطی و برآیند نیروهای بازدارنده و جلوبرنده که موفقیت آن را رقم می‌زنند.

مقدمه

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

محسوب می‌شود.

شور و شوق برای مدیریت مشارکتی عمدتاً از مزایای منتسب به آن ریشه می‌گیرد که آن را به عنوان ابزاری برای ارتقای بهره‌وری و رضایت مطرح می‌سازد (لیکرت، ۱۹۶۷؛ آرجریس، ۱۹۷۳؛ میلر و مانگ، ۱۹۸۶). در مقابل منتقدین مدیریت مشارکتی آن را شکل جدیدی از تلاش‌های مدیران برای استثمار و بهره‌کشی از کارکنان می‌دانند. تلاش‌هایی که با مدیریت علمی تیلور شروع شد و در شکل انسانی‌تر آن یعنی مدیریت مشارکتی تداوم پیدا کرد. این مقاله سعی دارد ضمن بررسی دیدگاه مخالفان و موافقان در خصوص مدیریت مشارکتی دیدگاه سومی را مطرح سازد که در آن از غلو طرفداران مشارکت و ایرادات غیراساسی مخالفان مشارکت اثری نیست.

طرفداران مشارکت

آنهایی که موافق مشارکت هستند، بحث می‌کنند که از طریق مشورت با کارکنان و اجازه به کارکنان برای سهم شدن در تصمیم‌هایی که بر کار آنها تأثیر می‌گذارد، سازمان‌ها می‌توانند نگرانی‌های آنها را منعکس، ایده‌های جدید را کسب، و حس یکپارچگی در بین کارکنان را ترویج کنند. برنامه‌های مشارکت بهبود کیفیت، بهره‌وری، روحیه، و انگیزش کارکنان را نوید می‌دهند. مدیریت مشارکتی چیزی بیش از یک چالش برای استقلال کارکنان است. چنین مدیریتی ابزاری برای بقاء در محیط رقابتی امروز محسوب می‌شود.

نتایج تحقیقات همبستگی مثبتی را بین تصمیم‌گیری مشارکتی و رضایت شغلی نشان می‌دهد. به عنوان مثال لوین (۱۹۶۸) بحث می‌کند که مشارکت کارکنان باعث می‌شود کارکنان بیشتر تصمیمات مدیریتی را پذیرا باشند و روحیه و رضایت شغلی آنها افزایش یابد. این ارتباط تنها محدود به رضایت زیردستان نیست، تصمیم‌گیری مشارکتی سطوح بالایی از رضایت مدیران را نیز در پی دارد (دیکسون، ۱۹۸۲).

پژوهشگران همچنین روابطی را بین مدیریت مشارکتی و ستاده‌هایی چون رضایت، انگیزش، غیبت، خروج از خدمت، و تعهد سازمانی پیدا کرده‌اند (آکل و سیگل، ۱۹۸۸؛ اوزبورن، ۱۹۸۹؛ برونینگ و لیورپول، ۱۹۹۳). واگنر (۱۹۹۴) از طریق تحلیل مجدد

تحقیقات انجام یافته در مورد روابط بین مشارکت و عملکرد یا رضایت دریافت که پژوهش‌ها پیشنهاد می‌کنند مشارکت از نظر آماری تأثیر معنی‌داری روی عملکرد و رضایت دارد، اما اندازه متوسط این اثر به قدری کوچک است که نگرانی‌هایی در خصوص اهمیت آن ایجاد می‌کند. اجماع عمومی بیشتر تحلیل‌های کلان (واگنر و گودینگ، ۱۹۸۹) آن است که مشارکت اثر قوی روی عملکرد ندارد.

طرفداران مشارکت با تأکید بر نتایج دیگر تحقیقات، مدیریت مشارکتی را یک بهترین روش قلمداد می‌کنند. نتایج این دسته از تحقیقات نشان می‌دهد که:

۱ - مشارکت گرایش‌های کارکنان را بهبود می‌بخشد (کانر، ۱۹۹۲؛ سیجی و کوزوسکی، ۱۹۹۴)؛

۲ - مزایای شناختی مشارکت از اثرات انگیزشی آن مهم‌تر هستند (لاتام و همکاران، ۱۹۹۴)؛

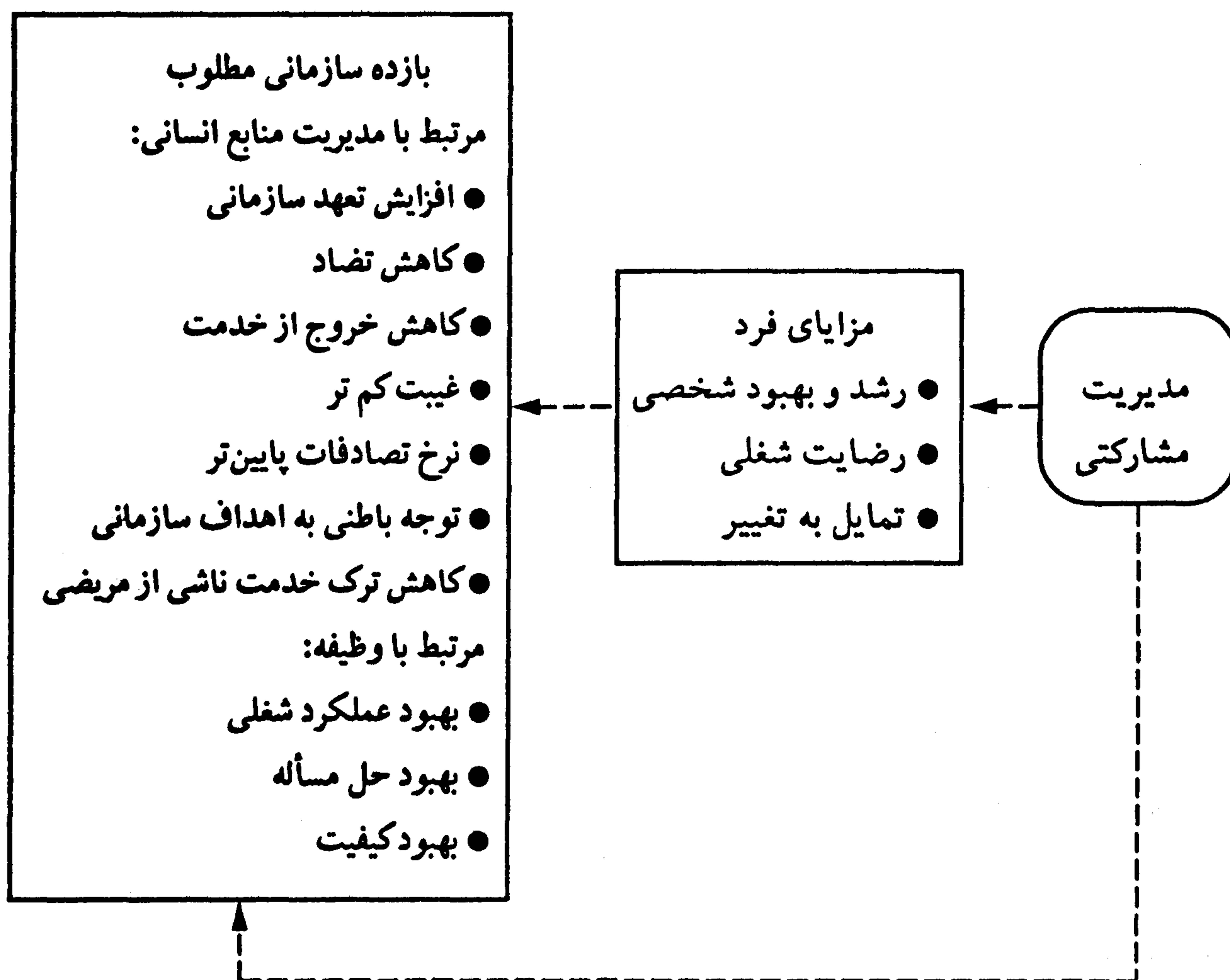
۳ - تصمیم‌گیری مشارکتی راهی است برای مبارزه با بوروکراسی و راهی است برای خودیابی و ایجاد انگیزش (بول دی بال، ۱۹۸۹).

در این مفهوم، مدیریت مشارکتی ضرورتی است ناشی از رشد اندازه سازمان‌های اقتصادی - اجتماعی در جوامع صنعتی و نیازی است برای همکاری شبکه‌ای در جوامع فوق صنعتی. مدیریت مشارکتی راه حلی است برای وحدت مجدد در جوامعی که بر پایه جدایی، انزوا و عدم ارتباط بنا شده‌اند.

هینکلی (۱۸۹۵) مزیت کلیدی مشارکت را یادگیری ذکر می‌کند که مشارکت‌کنندگان در مورد وظایف سازمان یاد می‌گیرند و شناخت غنی‌تری از پویایی، مسایل و اولویت سیستم بزرگ‌تر بدست می‌آورند. یادگیری حاصل، برای کارکنان مفید است زیرا قابلیت آنها را در انجام وظایف افزایش داده و ارزش آنها را در سازمان ارتقاء می‌دهد. همین‌طور سازمان از چنین تصمیم‌گیری مشارکتی نفع می‌برد زیرا مشارکت منابع انسانی آن را بهبود می‌بخشد که در مقایسه با آموزش‌های رسمی کم‌هزینه‌تر هستند.

ساشکین (۱۹۸۴) بحث می‌کند که اجرای مدیریت مشارکتی اخلاقاً لازم و ضروری است. او سعی می‌کند این ادعا را بر اساس گزاره‌های زیر اثبات کند:

- ۱ - مشارکت نیازهای کاری معینی از انسان را ارضاء می‌کند؛
 - ۲ - عدم ارضای این نیازهای کاری باعث آسیب روانی و فیزیکی در کارکنان می‌شود؛
 - ۳ - بنابراین اجرای مدیریت مشارکتی یک امر اخلاقی است.
- نظریه‌های انگیزشی که با کار مازلو (۱۹۵۴) شروع و از طریق اندیشمندانی چون مک گروگر (۱۹۶۰)، لیکرت (۱۹۶۱)، هرزبرگ (۱۹۶۸) و دیگران تداوم یافت، به این نتیجه‌گیری منجر شده است که مشارکت کارکنان مزایای پرسنلی خاصی را به دنبال دارد. این مزایا می‌توانند به طور مستقیم یا غیرمستقیم در تحقق ستاده‌های مطلوب سازمانی نقش داشته باشند. کرنی و هیز (۱۹۹۴) این عوامل را در یک مدل طبقه‌بندی کرده‌اند. (نمودار شماره ۱)



نمودار شماره ۱ - ارتباط بین مدیریت مشارکتی و مزایای فردی و سازمانی

کرنی و هیز (۱۹۹۴) بحث می‌کنند که شواهد تحقیقاتی نشان می‌دهد که مدیریت مشارکتی هم مزایایی برای افراد و هم سازمان‌ها فراهم می‌سازد. اگر چه اثرات آن روی کیفیت و کمیّت ستاده‌ها مشخص نیست اما با احتیاط خوشبینانه می‌توان نتیجه‌گیری کرد که مدیریت مشارکتی تأثیر مثبتی بر منافع کارکنان، سازمان‌ها و جامعه دارد. لازم به توضیح است که پیش فرض زیر بنایی در مدیریت مشارکتی آن است که کارکنان عموماً دانش و اطلاعات کامل‌تری در مورد وظایف و فرایندهای کاری در مقایسه با مدیرانشان دارند (میلر و مانگ ۱۹۸۶؛ لوین و تیسون ۱۹۹۰).

کول و همکاران (۱۹۹۳) نقاط قوت مشارکت را به طور عمیق‌تری طبقه‌بندی و خلاصه کرده‌اند که عبارتست از:

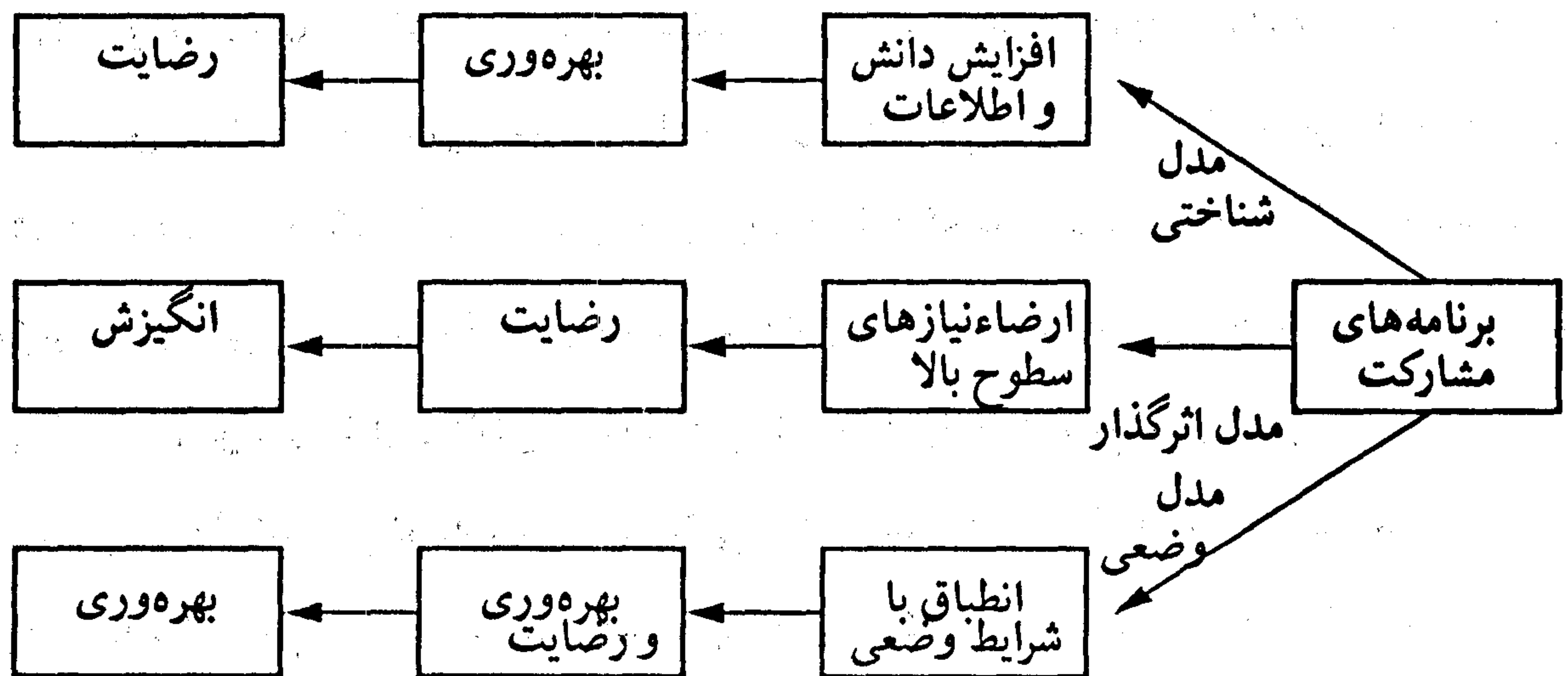
- ۱ - مشارکت زمانی بهترین نتیجه را می‌دهد که به طور داوطلبانه شکل بگیرد. در این صورت مشارکت می‌تواند به خودی‌بابی و یکپارچگی انسانی بیانجامد.
- ۲ - مشارکت روشی برای همسوسازی اهداف سازمانی و افراد به شمار می‌آید.
- ۳ - مشارکت تأکید زیادی بر فرایندهای انسانی نظیر ارتباطات، کار تیمی، تنش‌زدایی و بهبود کیفیت تصمیم‌گیری دارد.
- ۴ - مشارکت بهبود سرمایه انسانی را از طریق آموزش تشویق می‌کند.
- ۵ - مشارکت استراتژی مناسبی را برای یکپارچگی وظایف مستقل فراهم می‌سازد.
- ۶ - مشارکت کارکنان سطوح پایین سازمان را برای نگهداری و بهبود فرایندهای کاری مسوول می‌سازد.
- ۷ - مشارکت این امکان را برای کارکنان فراهم می‌سازد تا سهم اساسی در بهبود عملکرد کاری داشته باشند.
- ۸ - بعضی از دانشمندان و فعالان نیروی کارگری، مشارکت را نیروی دموکراتیزه قوی می‌دانند که سرانجام مزایای دموکراسی سیاسی را به محیط‌های کاری تعمیم می‌دهد.

هر چند طرفداران مدیریت مشارکتی با تکیه بر نتایج تحقیقات، مزایای زیادی را برای این شیوه مدیریتی مطرح ساخته‌اند، اما در خصوص چگونگی تحقق چنین پیامدهایی اتفاق نظر وجود ندارد. به عنوان مثال، میلر و مانگ (۱۹۸۶) بحث می‌کنند که نظریه‌های موجود در خصوص تأثیر مشارکت بر رضایت و بهره‌وری را می‌توان بر سه نوع مدل شناختی، اثرگذار، و اقتضایی طبقه‌بندی کرد. هر یک از این مدل‌ها ساز و کاری را پیشنهاد می‌کند که از طریق آن مشارکت اثرات خودش را بر جای می‌گذارد. مدل شناختی پیشنهاد می‌کند که تصمیم‌گیری مشارکتی از طریق تأمین اطلاعات کیفی برای تصمیم‌گیری و افزایش دانش در مرحله اجراء به افزایش بهره‌وری کمک می‌کند (آنتونی، ۱۹۷۸؛ فراست، ویکلی و راه، ۱۹۷۴).

مدل اثرگذار پیشنهاد می‌کند که تصمیم‌گیری مشارکتی به ارضای نیازهای سطح بالا نظیر خودیابی، احترام، استقلال و برابری منجر می‌شود که آن نیازها به نوبه خود باعث افزایش رضایت و روحیه می‌شوند (بلیک و موتون، ۱۹۶۴؛ لیکرت، ۱۹۶۷؛ مک‌گروگر، ۱۹۶۰). نظریه پردازان مدل اثرگذار بحث می‌کنند که مشارکت از طریق دخالت در فرایندهای انگیزشی به ارتقای بهره‌وری کمک می‌کنند. یعنی تصمیم‌گیری مشارکتی نیازها را تأمین می‌کند. نیازهای تأمین شده به رضایت منجر می‌شود. رضایت انگیزش را تقویت و تحکیم می‌کند و انگیزش حاصل، بهره‌وری کارکنان را بهبود می‌بخشد. سرانجام مدل اقتضایی پیشنهاد می‌کند تأثیر مشارکت بر رضایت و بهره‌وری افراد و موقعیت‌های مختلف متفاوت است (نمودار شماره ۲).

منتقدین مشارکت

آنهايي که مخالف مدیریت مشارکتی هستند مدعی هستند که برنامه‌های مشارکت آخرین شکل از کوشش‌های مدیریت سنتی برای تأمین همکاری داوطلبانه کارکنان در تحقق اهداف سازمان است. مدیران و کارکنان ممکن است در شرایط سخت با هم همکاری کنند اما بعد از آن به همان روش‌های قدیمی برگشت خواهند کرد. زیرا مدیران مشارکت را پرهزینه ارزیابی خواهند کرد و کارکنان درمی‌یابند که مزایای همکاری بسیار جزئی است (لویتان و جانسون، ۱۹۸۳). مطابق نظر این نویسندگان مدیریت مشارکتی به هر دو طرف تحمیل شده است. آنها



نمودار شماره ۲ - چگونگی اثرگذاری مدیریت مشارکتی بر رضایت و بهره‌وری

بحث می‌کنند که ارتباطات نمی‌تواند شکاف بین منافع متضاد مدیران و کارکنان را پر کند. به جز سهم شدن در مسوولیت‌ها، قدرت و سود حاصل، ترتیبات مدیریت مشارکتی نمی‌تواند نیروی کار را به همکاری درست و بی‌ریا وادار سازد. مدیریت مشارکتی ممکن است منافع محدودی را برای مدیران و کارکنان ببار آورد، اما در عصر جدید، روابط مدیریت - نیروی کار را تنظیم نخواهد کرد. زیرا مدیریت کنترل نهایی ترتیبات مدیریت مشارکتی را برعهده خواهد داشت که به طور ذاتی با روح همکاری واقعی و درست سازگار نیست.

برخی از نویسندگان (مولدر، ۱۹۷۱؛ هانت و وگت، ۱۹۸۸) معتقدند که کارکنان اجازه مشارکت در تصمیم‌گیری سازمان را زمانی پیدا می‌کنند که در حق انحصاری رهبران سازمان دخالت نکنند. وقتی برنامه مدیریت مشارکتی در تحقق اهداف مدیریت با شکست مواجه می‌شود، برنامه مورد نظر به کناری گذاشته می‌شود و رضایت کارکنان نادیده گرفته می‌شود. نویسندگان مزبور معتقدند که برنامه‌های مشارکت ارتباطات بیشتری بین کارکنان، سرپرستان، مدیران، رهبران اتحادیه‌ها و گروه‌های حمایتی مختلف را می‌طلبد. در نتیجه هزینه‌های انجام کار تصمیم‌گیری به موازات افزایش تصمیم‌گیرندگان بالا می‌رود و این هزینه‌های اجرایی مزایای مرتبط با برنامه‌های تصمیم‌گیری مشارکتی را کاهش می‌دهد.

برانن و همکاران (۱۹۷۶) بحث می‌کنند که دخالت افراد غیرواجد شرایط در تصمیماتی که احساس می‌شود تخصص مدیریت را نیاز دارد یک نوع توهین به حق سنتی مدیران تلقی می‌شود. به عبارت دیگر، یک احساس قوی وجود دارد که مدیران به واسطه داشتن تخصص، آموزش یا توانایی ذاتی، تنها کسانی هستند که قادرند تصمیمات فنی و پیچیده را اتخاذ کنند. یعنی کارکنان توانایی کافی، دانش یا تخصص لازمه را برای تصمیم‌گیری ندارند.

مشارکت کارکنان می‌تواند هم اثرات منفی و هم مثبت داشته باشد. مشارکت رسمی ساز و کاری را به وجود می‌آورد که اساساً پیامدهای تخصص‌گرایی را کاهش می‌دهد (کوک، ۱۹۹۲). از طرف دیگر معرفی مشارکت کارکنان می‌تواند به قواعد و رویه‌های بوروکراتیک خاص خود منجر شود. تعدادی از پژوهشگران و مدیران این سوال را مطرح ساخته‌اند که آیا همه کارکنان توانایی مشارکت یا علاقه به آن را دارند؟ هلال و براون (۱۹۸۱) در بررسی مسایل عمده و محدودیت‌ها، اعتراضات انتقادی زیادی را علیه مدیریت مشارکتی مطرح ساخته‌اند. به عقیده آنها مشارکت:

۱ - انتظارات و قول‌های غیرواقعی ایجاد می‌کند؛

۲ - وقت‌گیر است؛

۳ - به تصمیمات میانه‌ای منجر می‌شود؛

۴ - جوابگویی را خدشه‌دار می‌سازد؛

۵ - تضادهای شکننده‌ای را ایجاد و موجب از بین رفتن اقتدار مدیریتی می‌شود.

مارچینگتون و همکاران (۱۹۹۳) در گزارش خود موارد سازمانی زیادی را ذکر کرده‌اند که مدیریت مشارکتی در آنها به صورت یک هوس یا مُد به کار گرفته شده است. بنابراین در این قبیل موارد تصمیم‌گیری مشارکتی تنها یک نام است بدون فلسفه مشخص و هدف معین. نیازی به گفتن نیست که چنین برنامه‌هایی محکوم به شکست هستند. یک سؤال قابل بحث مطرح است که آیا سازمان‌هایی که کارکنان را در تصمیم‌گیری درگیر می‌سازند واقعاً بهتر از سازمان‌هایی که چنین استراتژی را دنبال نمی‌کنند، عمل می‌کنند؟

لاک و شویجر (۱۹۷۹) با توجه به معیارهای بهره‌وری نشان داده‌اند که هیچ روندی به نفع

مدیریت مشارکتی در مقایسه با سبک‌های دستوری وجود ندارد.

از دید مخالفان مشارکت، نقاط ضعف تصمیم‌گیری مشارکتی کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند. به عقیده آنها این نقاط عامل بحرانی هستند زیرا باعث می‌شوند حمایت کارکنان و مدیریت از مشارکت به مرور کاهش یابد. کول و همکاران (۱۹۹۳) این نقاط ضعف را به شرح زیر خلاصه کرده‌اند:

- ۱ - افراد اغلب برنامه‌های مشارکتی را عامل تهدیدکننده‌ای برای امنیت اقتصادی خود می‌دانند که باعث کاهش تقاضا برای نیروی کار می‌شود.
 - ۲ - سرپرستان سطوح پایین و مدیران میانی برنامه‌های مشارکتی را تهدیدی برای نقش و حق سنتی خود به حساب می‌آورند و منافع شخصی کمتری برای حمایت از آنها دارند.
 - ۳ - مشارکت بیشتر به عنوان یک فلسفه و به موازات فرایندهای کاری دیده می‌شود که جدای از فعالیت‌های اصلی سازمان به راه انداخته شده است.
 - ۴ - تأکید شدید روی مزایای انگیزشی مشارکت، دیگر شرایط لازم برای موفقیت سازمانی را نادیده می‌گیرد.
- کلج و وال (۱۹۸۴) تناقض مشارکت را مورد لحاظ قرار داده و بحث می‌کنند که بعضی از شرایط، نیازها و فرصت‌هایی را برای مشارکت کارکنان ایجاد می‌کنند اما در همان زمان سازمان را تشویق می‌کنند تا وظایف خود را به گونه‌ای سازماندهی کنند که به طور جدی اثربخشی این روش تصمیم‌گیری را محدود می‌سازد.

لاولر (۱۹۸۶) پیامدهای منفی بالقوه مشارکت را به شرح زیر لیست کرده است:

- ۱ - هزینه‌های مربوط به حقوق و دستمزد
- ۲ - هزینه‌های آموزشی
- ۳ - انتظارات برای تغییر سازمانی
- ۴ - مقاومت مدیران میانی
- ۵ - مقاومت گروه‌های کارکنان
- ۶ - انتظارات برای بهبود و رشد شخصی
- ۷ - از دست رفتن وقت.

بیشتر هزینه‌ها مربوط به زمان شروع و استقرار فعالیت‌های مشارکتی است، در حالی که

بقیه مربوط به روشی است که برنامه‌های مشارکتی طراحی و اجرا می‌شوند.

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

- ۱ - برای کارفرماها، استراتژی مشارکت مستقیم می‌تواند پنج کارکرد منفی داشته باشد:
 - ایدئولوژیکی (انتقاد از اختیارات مدیریتی یا دارایی‌های سرمایه‌دار)،
 - اقتصادی (هزینه‌ها)،
 - روانشناختی (تنش‌ها و ناکامی‌ها)،
 - سازمانی (بوروکراسی، بطئی بودن، سازمان نامناسب)،
 - جامعه‌شناختی (یأس مدیریت میانی، مخالفت اتحادیه‌ها).
- ۲ - برای کارکنان نیز مشارکت مستقیم می‌تواند کارکردهای منفی در پی داشته باشد:
 - ایدئولوژیکی (سلطه، نفوذ مدیریتی)،
 - اقتصادی (هزینه‌ها، صرف زمان و انرژی)،
 - روانشناختی (مسئولیت‌ها، از دست رفتن آزادی)،
 - جامعه‌شناختی (از خود بیگانگی).
- ۳ - برای اتحادیه‌ها، کارکردهای منفی مشارکت عبارتند از: سلطه‌گرایی، فردگرایی، پدرسالاری، کنارزدن اتحادیه‌ها و جزءنگری.
- ۴ - برای مؤسسات کلان اجتماعی (دولت) تنها کارکرد منفی می‌تواند مخالفت جمعی بازیگران اجتماعی باشد.

مطابق نظر بول دی بال (۱۹۸۹) اگر چه مشارکت می‌تواند برای تمام طرف‌های درگیر مفید باشد، اما منافع آنها متضاد هستند. مشارکت یک فرایند پیچیده با معنی استراتژیک دوگانه است: مشارکت یک استراتژی برای بهبود سیستم اقتصادی - اجتماعی است و به توانایی‌های نقش آفرینان اجتماعی نیاز دارد تا ارزش‌ها و منافع متضاد را درک کنند و یک نگرش بحث و گفتگو را برای بهبود سیستم اقتصادی - اجتماعی بکار گیرند.

پیچیدگی مشارکت نه تنها به خاطر پیچیدگی محاسن و معایب آن است، بلکه به خاطر آن

است که یک منبع جدید تضاد بین نقش آفرینان اجتماعی محسوب می‌شود. به عنوان مثال، در حالت مشارکت غیرمستقیم، کارکنان از تماس با نمایندگانشان باز می‌مانند و در نتیجه هم از سازمان و هم اتحادیه احساس بیگانگی می‌کنند. این امر ممکن است بعضی از تناقض‌های اجتماعی - روانی را موجب شود. اگر چه مشارکت یک نیاز است (در مقایسه با موانع سیستم بوروکراتیک) اما یک ریسک نیز محسوب می‌شود. ما هم مشارکت را طلب می‌کنیم و هم از آن ترس داریم زیرا مشارکت ما را به طرف مصالحه سوق می‌دهد. یعنی در سازمان‌ها، تفاوت‌های رفتاری، سیاسی و روانشناختی گروه‌های ذینفع باعث می‌شود آنها به سختی در اطلاعات با هم سهیم شوند و کمتر اجازه می‌دهد جو مثبتی شکل بگیرد که لازمه تصمیم‌گیری مشارکتی است.

مطالعات آرونا (۱۹۹۲) در هند یک چهره منفی از مدیریت مشارکتی را نشان می‌دهد. او ذکر می‌کند که تصمیم‌گیری مشارکتی در هند با هدف تأمین مشارکت واقعی کارکنان مستقر نشده است. به اعتقاد او تسلط مدیریت در هر مرحله‌ای از فرایند مدیریت مشارکتی قابل مشاهده است. این مشارکت کاذب از خود بیگانگی را افزایش می‌دهد که به نوبه خود باعث تنش بیشتر می‌شود. مشارکت کاذب عدم اعتماد بیشتری را بین مدیریت و کارکنان ایجاد می‌کند و تمام سازمان می‌تواند از آن متأثر شود.

اکلز (۱۹۹۳) دید شکاکانه‌ای را در خصوص کاربرد عملی مدیریت مشارکتی مطرح می‌سازد. او برنامه نظام پیشنهادها را مورد انتقاد قرار داده و می‌گوید تحت این برنامه مشارکتی که به کارکنان برای انجام کارها اختیاری واگذار نشده است، آنها تنها می‌توانند پیشنهاد دهند در حالی که تصمیم‌گیری و منبع قدرت با مدیریت باقی می‌ماند. به عبارت دیگر، مسوولیت تصمیم‌گیری در طرف مدیر باقی ماند که می‌تواند از طریق رد پیشنهاد باعث کشته شدن ایده‌ها شود.

واگنر (۱۹۹۴) از طریق یک تحلیل کلان روی روابط بین مشارکت و عملکرد یا رضایت دریافت که نتایج پژوهش شواهد آماری معنی‌داری را نشان می‌دهد اما این روابط بسیار جزئی است. بنابراین او این سوال را مطرح ساخت که اثرات جزئی و هزینه‌های اجرایی اتخاذ مدیریت مشارکتی را غیرمحمتمل می‌سازد. هزینه‌های اجرایی عبارتست از:

- ۱ - هزینه آموزش کارکنان در رابطه با فنون مشارک جو (ساشکین، ۱۹۸۲)؛
 - ۲ - هزینه آموزش سرپرستان که به جای هدایت نقش تسهیل کننده ایفا کنند (وروم و جاگو، ۱۹۸۸)؛
 - ۳ - هزینه های طراحی مجدد تا زمینه گردش اطلاعات ضروری را فراهم سازد (همر و چمپی، ۱۹۹۳).
- با توجه به هزینه های مدیریت مشارکتی، این سؤال قابل طرح است که ارزش افزوده حاصل از صرف بودجه اضافی در خصوص مدیریت مشارکتی چیست؟ جواب بستگی دارد به اینکه آیا مدیریت مشارکتی برای تحقق انتظارات مشتریان سازمان کارساز است. لازم به توضیح است که گروه های خاصی از مشتریان به خدمات قابل اعتماد، سریع و ارزان می نگرند. آنها در پی کیفیت و سرعت نیستند و مشارکت کارکنان باید ابزاری برای ارضای این انتظارات باشد.

نگرش وضعی

بررسی ادبیات مشارکت از دید مخالفان و موافقان هر چند بر روشنگری پدیده مشارکت می افزاید، اما لازم است توجه داشته باشیم که مدیریت مشارکتی یک مفهوم چند چهره است. همانطور که کانتر (۱۹۸۳) ذکر می کند مشارکت همیشه یک فرایند مناسب برای انجام کارها نیست، شرایطی وجود دارد که تصمیم گیری دستوری یا تفویض اختیار به یک فرد بیشتر معنی دار است. بنابراین تکیه صرف بر نقاط قوت و ضعف مدیریت مشارکتی برای اثبات یا نفی آن چاره کار نیست. مانند تمامی برنامه های سازمانی، تصمیم گیری مشارکتی نیز محاسن و معایب خود را دارد. آنچه اهمیت دارد توجه به شرایط وضعی است که اثربخشی مدیریت مشارکتی را تعیین می کند. به عبارت دیگر برای خروج از بن بست نظرات موافق و مخالف باید در پی ایجاد نگرش سومی باشیم، نگرشی که ما را به شرایط وضعی توجه می دهد. نتایج تحقیقات در خصوص مدیریت مشارکتی نشان می دهد که اثربخشی مدیریت مشارکتی به تعدادی از عوامل وضعی بستگی دارد. واگنر (۱۹۹۴) ذکر می کند که مشارکت ممکن است تحت شرایط خاصی اثرات قوی روی عملکرد و رضایت داشته باشد. او

یافته‌های دیگر پژوهشگران را مورد لحاظ قرار می‌دهد که اثرات مشارکت می‌تواند از طریق عوامل وضعی و شخصی تعدیل شوند (وروم، جاگو، ۱۹۸۸). این قبیل تحقیقات نشان می‌دهد در حالی که مشارکت ممکن است به بهبود بهره‌وری، رضایت و عملکرد بیانجامد، اما همیشه چنین اثری را ندارد و در بعضی موارد کمتر از مدیریت غیرمشارکتی مؤثر است. نتیجه تحلیل کلان میلر و مانگ (۱۹۸۶) در خصوص اثرات مبهم تصمیم‌گیری مشارکتی بر بهره‌وری و رضایت این ادعا را تأیید می‌کند و چنین می‌توان نتیجه‌گیری کرد که: مشارکت تحت بعضی موقعیت‌ها کار می‌کند. در نتیجه تفاوت یافته‌ها در خصوص اثر مشارکت پژوهشگران را وادار ساخته تا متغیرهای اقتضایی را در روابط بین مدیریت مشارکتی و نتایج مورد انتظار مورد لحاظ قرار دهند. جدول شماره ۱ نگرش سوم (نگرش وضعی) را با نگرش‌های موافقان و مخالفان مورد مقایسه قرار می‌دهد.

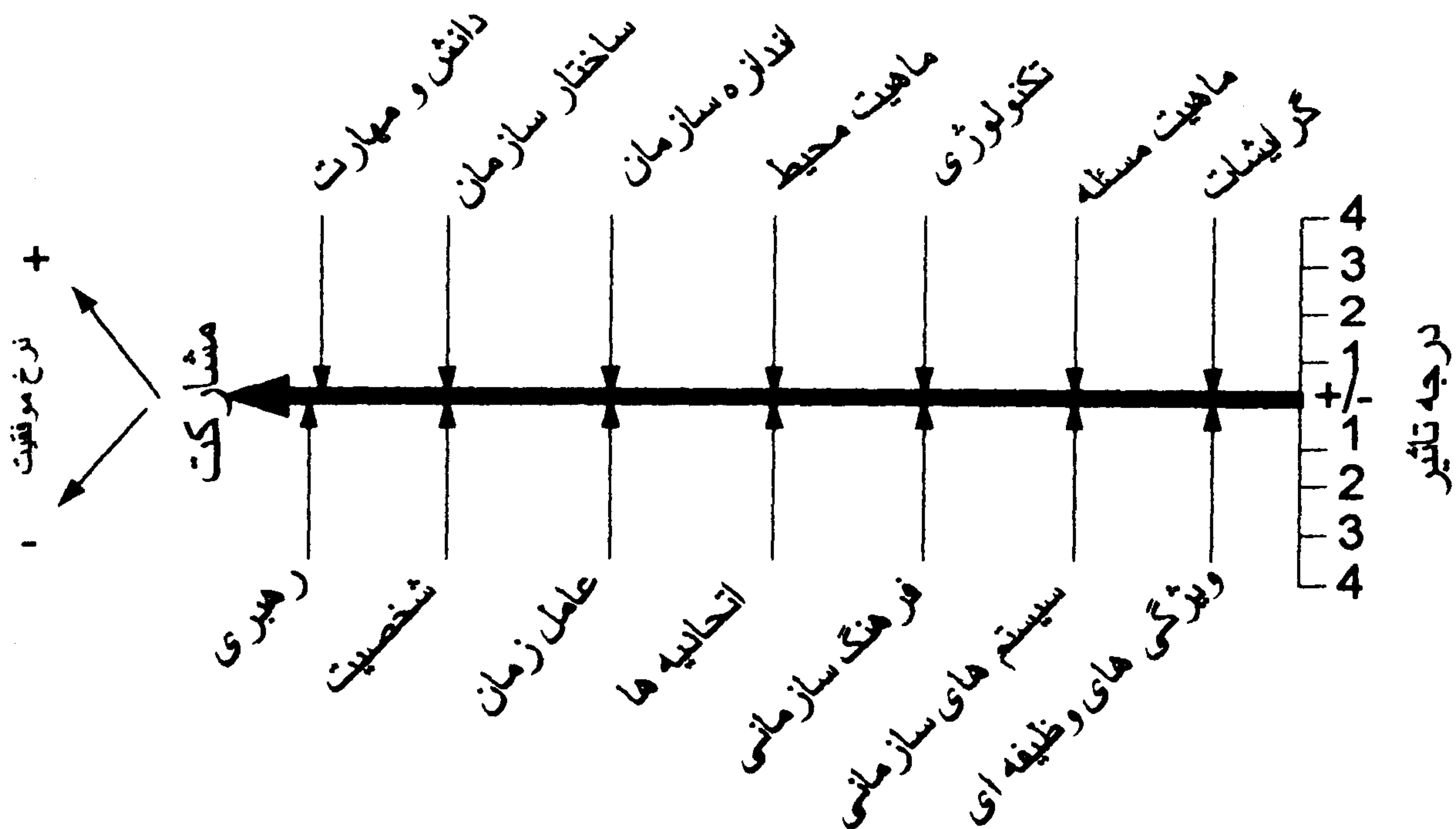
محدودیت‌ها	توجه	نگرش
مدیریت مشارکتی به طور مداوم به نتایج مورد انتظار منجر نمی‌شود.	مزایای مشارکت	خوشبینانه
تأکید بر معایب مشارکت ناقص مزایا نخواهد بود	معایب مشارکت	بدبینانه
ممکن است تشخیص تمام عوامل مؤثر و جهت تأثیر آنها مشکل باشد	شرایط محیطی مشارکت	وضعی

جدول شماره ۱ - نگرش‌های عمده در خصوص تصمیم‌گیری مشارکتی

متغیرهای وضعی

نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که متغیرهای زیادی نظیر اندازه و ساختار سازمان، تکنولوژی، فرهنگ، سیستم‌ها و سیاست‌های سازمانی، گرایش‌ات نقش آفرینان اصلی، دانش و مهارت، و شخصیت به طور مستقیم و غیرمستقیم در موفقیت برنامه‌های مشارکتی تأثیرگذار

هستند (رهنورد، ۱۹۹۸). این متغیرها بر اساس تحلیل میدان نیروی لوین (۱۹۴۷) در یک مدل خلاصه شده‌اند. (نمودار شماره ۳)



نمودار شماره ۳ - متغیرهای وضعی که موفقیت مدیریت مشارکتی در گرو آنهاست^۱

همانطور که در نمودار دیده می‌شود، هر متغیری بالقوه می‌تواند به عنوان نیروی بازدارنده یا جلوبرنده در رابطه با موفقیت برنامه‌های مشارکتی عمل کند. یعنی تمام متغیرها از نظر ماهوی می‌توانند اثر منفی یا مثبت داشته باشند. برآیند این نیروهای اثرگذار شرایط وضعی خاصی را به وجود می‌آورند که ممکن است برای مدیریت مشارکتی مناسب یا نامناسب باشد. بنابراین موفقیت وضعی عامل کلیدی و بحرانی برای برنامه‌های مدیریت مشارکتی محسوب می‌شود. دلالت ضمنی این مدل آن است که اگر اثر بخشی کلی مدیریت مشارکتی منفی یا خنثی باشد، مدیران نیاز دارند آن دسته از متغیرهای سازمانی را که به عنوان نیروهای بازدارنده عمل

1- Rahnvard, F., A Study of Variables in the Australian Public Sector Influencing Participative Decision Making and Determining its Degree of Success, A Ph.D. Thesis, Flinders University of South Australia, 1998, P. 102.

می‌کنند، تعدیل نمایند.

نتیجه‌گیری

به طور کلی می‌توان گفت که بررسی ادبیات مشارکتی نشان می‌دهد که مشارکت را طرفداران و مخالفانی است. هواداران مشارکت عمدتاً بر پیامدهای آن تکیه می‌کنند تا آن را به عنوان یک بهترین روش مدیریت معرفی کنند. در مقابل مخالفان مشارکت با تکیه بر معایب آن سعی می‌کنند آن را نیرنگ جدید مدیریت برای بهره‌کشی بیشتر از کارکنان معرفی کنند. نگرش وضعی بدون آن که منکر معایب و محاسن مشارکت باشد، اثربخشی مدیریت مشارکتی را تابعی از شرایط وضعی می‌داند و آن را یک بهترین روش مدیریت به حساب نمی‌آورد. بلکه تحت مقتضیات خاصی مدیریت مشارکتی را مؤثرتر از مدیریت غیرمشارکتی می‌داند. همانطور که وروم و یتون (۱۹۷۳) توصیف می‌کنند برای تحقیقات آتی اهمیت دارد شرایطی را تعیین کنند که تحت آن شرایط مدیریت مشارکتی کارایی یا عدم کارایی خود را نشان می‌دهد. نمودار شماره ۳ متغیرهای وضعی مرتبط با موفقیت برنامه‌های مشارکتی را به طور خلاصه نشان می‌دهد. این مدل مدیران را قادر می‌سازد درجه سازگاری شرایط محیطی را برای اجرای برنامه مشارکت مورد ارزیابی قرار دهند و در صورت نیاز تعدیل‌های لازم را به عمل آورند.

منابع و مآخذ

- 1- Akel, A. M., and Siegel, J. G., Participative Management : Thoughts and Prescriptions, Leadership and Organization Development Journal, Vol. 9, No. 5, 1988.
- 2- Anthony, W. P., Participative Management, Reading , Mass: Addison- Wesley, 1978.
- 3- Argyris, C., Personality and Organization Theory Revisited, Administrative Science Quarterly, Vol. 18, 1973.
- 4- Arora, B., Participative Management or Managed Participation - The case of India ,

-
- Economic and Industrial Democracy**, Vol. 13, 1992.
- 5- Blake, R. R., and Mouton, J. S., **The Managerial Grid**, Houston, Texas: Gulf Publishing Co., 1964.
 - 6- Bolle de Bal, M., **Participation: Its Contradictions, Paradoxes and Promises**. In Lammers, C. J., & Szell, G. (Eds), **International Handbook of Participation in Organization**, Vol. 1, Oxford University Press, 1989.
 - 7- Brannen, P., Batstone, E., Fatchett, D., and White, P., **The Worker Directors: A Sociology of Participation**, Hutchinson, London, 1979.
 - 8- Clegg, C., & Wall, T. D., The Lateral Dimension to Employee Participation , **Journal of Management Studies**, Vol. 21, No. 4, 1984.
 - 9- Cole, R. E., Bacdayan, P., & White, B. J., Quality, Participation, and Competitiveness, **California Management Review**, Vol. 35 , No. 3, Spring 1993.
 - 10- Connor, P. E., Decision Making Participation Patterns: The Role of Organizational Context **Academy of Management Journal**, Vol. 35, 1992.
 - 11- Cooke, W. N., Product Quality Improvement Through Employee Participation: The Effects of Unionization and Joint Union-Management Administration, **Industrial and Labor Relation Review**, Vol. 46, No. 1, 1992.
 - 12- Dickson, J. W., Participatory Forums and Influence, **Academy of Management Journal**, Vol. 25, No. 4, 1982.
 - 13- Eccles, Tony, The Deceptive Allure of Empowerment, **Long Range Planning**, Vol. 26, No. 6, 1993.
 - 14- Lowin, A., Participative Decision Making: A Model, Literature Critique and Prescriptions for Research, **Organizational Behaviour and Human Performance**, Vol. 3, 1968.
 - 15- Frost, C. H., Wakely, J. H., & Ruh, R. A., **The Scanlon Plan for Organization**

-
- Development: Identity , Participation, and Equity, East Lansing : Michigan State University Press, 1974.**
- 16- Halal, W. E., & Brown. B. S., Participative Management; Myth and Reality, **California Management Review, Vol. 23, No. 4, 1981.**
- 17- Hammer, M., & Champy, J., **Reengineering the Corporation, New York: Harper Business, 1993, Herzberg, F., Work and the Nature of Man, World Press, Cleveland, 1968.**
- 18- Hunt, B. D. & Vogt, J. F., What really Goes Wrong With Participative Work Groups? **Training and Development Journal 1988.**
- 19- Kanter, R. M., **The Change Masters, New York : Simon and Schuster, 1983.**
- 20- Kearney, R. C., Hays, S. W., Labor-Management Relations and Participative Decision-Making: Toward a new Paradigm, **Public Administration Review, Vol. 54, No. 1, Jan/ Feb 1994.**
- 21- Latham, G. P., Winters, D. C., and Locke, E. A., Cognitive and Motivational Effects of Participation: A Mediator Study, **Journal of Organizational Behaviour, Vol. 15, 1994.**
- 22- Lawler, E. E., **High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance, California : Jossey - Bass, 1986.**
- 23- Levine, D. I. and Tyson, L. D. Participation, Productivity, and the Firm's Environment, In Blinder, A. S. (Ed.), **Paying for Productivity, Washington D.C., Brooklings Institution, 1990.**
- 24- Levitan. S. A., & Johnson, C. M., Labor and Management; The Illusion of Cooperation, **Harvard Business Review, Vol. 61, 1983.**
- 25- Likert, R., **The Human Organization: Its Management and Value, New York: McGraw - Hill, 1967.**

-
- 26- Likert, R. L., **New Patterns of Management**, New York: McGraw - Hill, 1961.
 - 27- Locke, E. A., Schweiger, D. M., **Participation in Decision- Making : One More Look**, **Research in Organizational Behavior**, Vol. 1, 1979.
 - 28- Maslow, A. H. **Eupsychian Management**, Homewood, III: Dorsey Irwin, 1965.
 - 29- McClelland, D. C., **The Achievement Motive**, New York: Appleton, 1955.
 - 30- McGregor, D., **The Human Side of Enterprise**, New York : McGraw - Hill, 1960.
 - 31- Miller K. I., & Monge, P. R., **Participation, Satisfaction and Productivity: A Meta - Analytic Review**, **Academy of Management Journal**, Vol. 29, No. 4.
 - 32- Muldler, M., **Power Equalization Through Participation?**, **Administrative Science Quarterly**, 1971, Vol. 16.
 - 33- Osborne, J. E., **Combatting an "Us Vs. Them" Mindset**, **Supervisory Management**, 1989.
 - 34- Rahnavard, F., **A Study of Variables in the Australian Public Sector Influencing Participative Decision Making and Determining its Degree of Success**, A Ph.D. Thesis, Flinders University of South Australia, 1998.
 - 35- Sagie, A., and Kosowsky, M., **Organizational Attitudes and Behaviours as a Function of Participation in Strategic and Tactical Change Decisions : An Application of Path- Goal Theory**, **Journal of Organizational Behaviour**, Vol. 15, 1994.
 - 36- Sashkin, M., **A Manager's Guide to Participative Management**, New York: American Management Association, 1982.
 - 37- Sashkin, M., **Participative Management is an Ethical Imperative**, **Organizational Dynamics**, Spring 1984.
 - 38- Smith C. S., & Brannick, M. T., **A Role and Expectancy Model of Participative Decision Making: A Replication and Theoretical Extension**, **Journal of**

-
- Organizational Behavior, 1990, Vol. 11.
- 39- Vroom, V. H., & Jago, A. G., **The New Leadership: Managing Participation in Organizations**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988.
- 40- Vroom, V. H., and Yetton, P., **Leadership and Decision - Making**, Pittsburg: University of Pittsburg Press, 1973.
- 41- Wagner, III, J. A., Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence, **Academy of Management Review**, Vol. 19, No. 2, 1994.
- 42- Wagner, J. A., and Gooding, R. Z., Shared Influence and Organizational Behavior: A Meta-Analysis of Situational Variables Expected to Moderate Participation-Outcome Relationships, **Academy of Management Journal**, Vol. 30, 1987.