

آقایان مدیران: در استفاده از شیوه مدیریت

«مشارکت جو» کمی تأمل کنید!

قاسم انصاری رنانی

گسترش صنعت، افزایش تولیدات با کیفیت بهتر و در نتیجه اشغال بازارهای جدید دست یابند و لذا کمترین توجه به انسان به عنوان محور تولید صورت می‌گیرد. در دهه سوم و چهارم، دانشمندان علم مدیریت به انسان توجه بیشتری می‌کنند و مکتب روابط انسانی شکل می‌گیرد و در دهه پنجم قرن بیستم، یعنی ۵۰ سال پس از شکل‌گیری اولین تئوریهای مدیریت کلاسیک، مدیریت مشارکتی یا مشارکت جو مطرح، و به سرعت فراگیر می‌شود و گسترش می‌یابد. پس از آن نیز تئوریهای پیشرفته دیگری^۱ از جمله نظریه سیستمی سازمان و مدیریت، تئوری اقتضایی (Contingency Theory)، مدیریت و رهبری موقعیتی (Situational Leadership) مطرح می‌گردد و فضای دانشگاه‌ها را در رشته مدیریت اشغال می‌کند و در بسیاری از واحدهای تولیدی، خدماتی و اداری ... به کار گرفته می‌شود.

نتیجه اینکه برای رسیدن به مدیریت مشارکت جو هم به زمان و هم به ایجاد زمینه و موقعیت لازم نیاز است؛ چنانکه در غرب نیز برای به وجود آمدن این زمینه بطور طبیعی و در بستر تاریخ تقریباً ۵۰ سال فرصت را به خود اختصاص می‌دهد.

پس از انقلاب شکوهمند اسلامی در ایران نیز شوراهای به سرعت شکل گرفتند. نهادها و حتی دستگاه‌های قضایی و تصمیم‌گیری از شیوه شورایی یا به عبارت دیگر نوعی جلب مشارکت افراد در تصمیم‌گیریها استفاده کردند. اگر چه در بسیاری از جهات قابل استفاده و موفق بود، ولی مسئولان در پاره‌ای از وضعیتها نیز صلاح را در این دیدند که به گونه دیگری نهاد تصمیم‌گیری را شکل دهند و از آن بهره‌گیرند. در تئوری رهبری موقعیتی، که مکانیزم و نهادی اقتضایی دارد،

این روزها بازار ترجمه مقاله‌های مدیریتی و روابط انسانی از زبانهای ژاپنی، انگلیسی، آلمانی و غیره پررونق، و فضای سمینارهای مختلف در این باره نیز پر و از این میان بازار مدیریت مشارکت جو (Participative Management) از همه داغتر است.^۱ شکی نیست که مشارکت دادن کارکنان «واجد شرایط» در تصمیم‌گیریهای متناسب با ظرفیت آنان، کاری بس مؤثر و مفید در جهت رشد و بالندگی نیروی انسانی سریعتر و رسیدن به هدفهای سازمان است، اما اگر شرایط آن فراهم نباشد، مانند این است که سکان کشتی را برای حرکت به نوجوانی بسپاریم که هیچگونه تمایل و انگیزه‌ای نیز برای این کار ندارد. در این زمینه شاید بهتر باشد کمی هم به بررسی اعداد و ارقام بپردازیم. در دو شرکت تولیدی نیمه دولتی با تولید محصولات کاملاً متفاوت، در دو منطقه جغرافیایی دور از یکدیگر با فرهنگهای متفاوت، پرسشنامه‌هایی درباره بررسی سبک رهبری، ترکیب نیاز کارکنان، رضامندی شغلی و ... بین کارکنان توزیع - جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل گردید. در اینجا ضمن بررسی اجمالی نسبت به تاریخ ظهور مدیریت مشارکت جو در غرب و تئوریهای دیگر رهبری و مدیریت، ارقام استخراج شده از ترکیب نیاز کارکنان و چگونگی زمینه‌سازی برای استفاده درست و صحیح از تئوری مدیریت مشارکت جو را به نظر خوانندگان گرامی می‌رساند. با نگاهی به تاریخ تحول در علم مدیریت، مشاهده می‌شود که از دهه اول قرن بیستم، مکتب کلاسیک مدیریت بر مبنای پیشرفته‌ها و تحولات جدید در کشورهای پیشرفته صنعتی و به ضرورت شرایط، شکل می‌گیرد و بیشترین توجه دانشمندان، صاحبان تئوری و مدیران در این باره به افزایش تولید و نهایتاً به سود بیشتر است تا از این طریق به

شیوه و سبک رهبری و مدیریت هر بخش، واحد یا اداره‌ای بر مبنای درجه بلوغ سازمانی (Organizational Maturity) یا آمادگی کاری (Job Readiness) کارکنان انتخاب می‌گردد و گفته می‌شود که «هیچ سبک یا شیوه مدیریتی واحدی وجود ندارد که در همه موقعیتها و برای هر بخش و واحدی بتواند موفق و مؤثر باشد»^۳ بلکه برای هر موقعیت خاصی، سبک یا شیوه خاص رهبری و مدیریت وجود دارد که اگر تناسب در آن رعایت شود، مدیریت و رهبری در آن واحد، موفق و مؤثر خواهد بود.

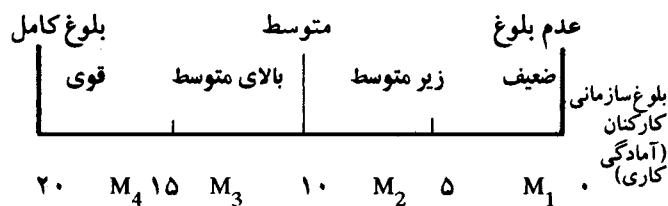
بلوغ سازمانی یا آمادگی کاری کارکنان به عوامل متعددی بستگی دارد که مهمترین آنها عبارتند از:

۱- توان و تخصص کاری فرد یا گروه

۲- تمایل کاری فرد یا گروه

۳- وابستگی فرد یا گروه به سازمان یا هدفهای آن.

در این مدل، می‌توان بلوغ سازمانی یا آمادگی کاری کارکنان را در یک پیوستار ۲۰ فاصله‌ای به شکل و شرح زیر طبقه‌بندی نمود:



برای بلوغ سازمانی ضعیف یعنی بین «۵-۰» سبک مدیریتی و رهبری دستوری و تکلیفی تجویز می‌شود که از ویژگیهای آن، آموزش دقیق و جزء به جزء وظایف فرد، هدایت فرد، ترس، تهدید و تنبیه و کنترل بسیار نزدیک است. برای بلوغ سازمانی زیر متوسط یعنی «۱۰-۵» سبک مدیریتی و رهبری معامله‌ای (فروش) و حالت «بده و بستان» تجویز می‌شود که در آن، مدیریت با کارکنان رابطه‌ای دو طرفه دارند و از سیستمهای انگیزشی و تشویقی استفاده می‌شود. مدیر امتیازی می‌دهد و کاری یا امتیازی را می‌خواهد. کنترلها از حالت بسیار نزدیک و جزء به جزء به کنترلهای کمتر و کلی‌تری تبدیل می‌شود. ترس و تهدید و تنبیه کم‌کم جای خود را به ارتباط نزدیک و دوستانه و تشویق، و در عین حال هدایت به سمت هدفهای سازمان، می‌دهند.

مدیریت مشارکت‌جو در این طبقه از بلوغ سازمانی شکل می‌گیرد. ابتدا به صورتی آموزشی و آزمایشی و سپس مشارکت افراد در تصمیم‌گیریهای خاص مربوط به مسائل شخصی و شغلی خود فرد و سپس در مراحل بالاتر مشارکت افراد با بلوغ سازمانی و آمادگی

کاری و وابستگی قوی تر و شدیدتر به سازمان در تصمیم‌گیریهای مهمتر و مربوط به کل سازمان و سرنوشت دیگران شکل می‌گیرد. در تحقیقاتی که در پنج سازمان مختلف تولیدی اعم از دولتی، نیمه دولتی و خصوصی انجام شده است،^۴ میانگین بلوغ سازمانی و آمادگی کاری کارکنان در طبقات مختلف شغلی و تحصیلی با استفاده از مدلهای آزموده شده جهانی و مدلهای ابتکاری، که با فرهنگ و ویژگیهای سازمانهای ما در ایران تناسب دارد، اندازه‌گیری گردید که در دستگاه چهار سیستم رهبری موقعیتی، بیشتر در سیستم ۲ قرار دارند و عمدتاً در پیوستار ۲۰ فاصله‌ای پیرامون میانگین ۷ دور می‌زنند. اگر چه بین کارکنان رده پایین و رده‌های بالا تا حدودی تفاوت وجود دارد و هر چه به رده‌های بالا نزدیک می‌شویم میزان آن به عدد ۱۰ نزدیکتر می‌شود، اما لازم به یادآوری است که در پاره‌ای موارد نیز این امر جاری نیست و بطور مثال، فوق‌دیپلم‌ها (تکنسین‌ها) از آمادگی کاری بسیار کمتری نسبت به کارگران قرار داشتند و در جای دیگر کارشناسان (فنی) این ویژگی را داشتند در اندازه‌گیری و تشخیص نیاز شدید کارکنان با استفاده از فرضیه سلسله مراتب نیازهای کارکنان^۵ در یکی از این شرکتها این نتایج به دست آمد که بسیار شبیه به سایر شرکتهای دیگر بود.

اولویت نیاز	۱	۲	۳	۴	۵
نوع نیاز	مادی	اجتماعی	امنیت	احترام	خودشکوفایی
درصد نیاز	۳۳/۷	۲۵/۲	۱۶/۹	۱۵/۹	۸/۳

جدول طبقه‌بندی نیازهای مجموعه کارکنان شرکت در یکی از شهرهای شمال کشور

لازم به توضیح است که ترکیب و اولویت نیاز مدیران، کارمندان، کارگران و ... در این شرکت همین ترکیب است ولی نسبتهای آن با یکدیگر تفاوت اندکی دارند؛ بطور مثال، درصد نیاز مادی در مدیران کمتر شده، فاصله نیاز اجتماعی با نیاز مادی بسیار کم و تقریباً نزدیک به یکدیگر می‌گردند و برعکس درصد نیازهای خود شکوفایی و احترام افزایش می‌یابند. در مورد کارگران و کارمندان، نسبتها تقریباً شبیه به نسبتهای موجود در جدول است.

ملاحظه می‌شود که برخلاف طبقه‌بندی نیازهای مازلو، ترتیب نیازها رعایت نشده است و نیاز اجتماعی، شدیدتر از نیاز امنیت است، همچنین ملاحظه می‌گردد که در همه کارکنان حتی مدیران، نیاز مادی شدیدترین نیاز است ولی به طور طبیعی و معمولی نیاز

اجتماعی نیز از شدت بیشتری برخوردار است. یکی از اجزای نیاز اجتماعی، که در پرسشنامه مورد استفاده قرار گرفته است، «نیاز کارکنان به مشارکت در امور مربوط به آنهاست» ولی در بین ۲۰ نوع نیاز مختلف که هر دسته چهار تایی از آنها یک طبقه از نیازهای پنج گانه مازلو را تعریف می‌کنند، نیاز به مشارکت در امور، جزء اولویت چهاردهم به شکل زیر قرار دارد:

درجه بندی اولویت نیاز	نوع نیاز	
دوم	اجرای دقیق قانون و رفع تبعیض	۱
چهارم	رابطه کاری صمیمانه	۲
چهاردهم	مشارکت دادن کارکنان در امور مربوط به خودشان	۳
هجدهم	داشتن دوستانی خوب برای مشورت‌های کاری	۴

نیاز اجتماعی ۲/۲۵ درصد

به این ترتیب نشان داده می‌شود، اگر چه نیاز اجتماعی در اولویت بالایی قرار دارد و اگر وضعیت فعلی که یک وضعیت استثنایی است و به دلایل فشارهای ناشی از جنگ تحمیلی بر مملکت اسلامی به وجود آمده است نبود، به طور طبیعی احتمالاً نیاز شدید این مجموعه کارکنان باید نیاز اجتماعی می‌بود. ولی «نیاز به مشارکت دادن کارکنان در امور مربوط به خودشان» در درجه چهاردهم از اهمیت قرار دارد در حالی که «اجرای دقیق قانون و رفع تبعیض» و همچنین «رابطه کاری صمیمانه» در درجه دوم و چهارم اهمیت قرار دارند که فقط نیازهای حقوق و وام‌های بلند مدت را بالاتر از آنها مشاهده می‌کنیم.

نتیجه نهایی و یک راه حل

شاید بتوان چنین نتیجه گرفت که به روایت نظر سنجی از کارکنان «مشارکت دادن آنها در امور مربوط به خودشان» هنوز از اولویت بالایی برخوردار نیست و به جای آن لازم است با ایجاد زمینه مناسب برای این مشارکتها از طریق اجرای دقیق قانون و رفع تبعیض و همچنین ایجاد رابطه صمیمانه کاری از طرف مدیران با کارکنان و تمام کارکنان بایکدیگر در کنار حل مشکل اقتصادی آنان، موقعیتی فراهم شود که افراد میل بیشتری به مشارکت در امور داشته باشند. این یادآوری نیز لازم است که در بین کارکنان افراد یا گروه‌هایی

هستند که کاملاً آمادگی و توان مشارکت کردن در امور مربوط به خود و یا حتی تصمیم‌گیری راجع به سازمان و سایر کارکنان را دارا هستند و طبیعی و واضح است که باید از آنها به بهترین شکل در تصمیم‌گیریها استفاده مطلوب کرد و در دیگران نیز این میل را بطور مناسب بوجود آورد که شاید بهترین شیوه، همانطور که در این تحقیق نیز به دست آمده است، ایجاد زمینه مناسب از طریق رفع تبعیض، اجرای قانون و روابط صمیمانه کاری باشد.

جدول زیر با استفاده از تئوری رهبری موقعیتی^۱ و یافته‌های مختلف از پژوهش مدیریتی مذکور ارائه می‌گردد و امید است که مورد استفاده و همچنین نقد علمی صاحبان اندیشه قرار گیرد.

شماره	میزان بلوغ سازمانی	نوع آمادگی کاری	نوع رفتار با فرد یا گروه
۱	۵-۱۰	ضعیف	- آموزش جزء به جزء و وظایف کاری - هدایت قوم به قوم فرد یا گروه - کنترل‌های لازم
۲	۱۰-۱۵	زیر متوسط	- اجرای دقیق قانون - روابط صمیمانه کاری (مدیران با کارکنان) - آموزش چگونگی مشارکت در امور (کلاس درس، اردوها و ...) - مشارکت دادن افراد در امور مربوط به فرد یا گروه
۳	۱۵-۲۰	بالای متوسط	- مشارکت دادن افراد در تصمیم‌گیریهای کارکنان واحد - مشارکت دادن افراد در تصمیم‌گیریها در کل سازمان - مشارکت دادن افراد در تصمیم‌گیریهای فوق سازمانی
۴	۲۰-۲۵	قوی	- تفویض اختیار به فرد در تصمیم‌گیریهای مستقل در چهارچوب هدفها و مقاصد سازمانی - دعوت دیگران به مشارکت در امور مربوط به خود و دیگران

جدول چگونگی استفاده از مشارکت کارکنان با بلوغ سازمانی مختلف

پانویس‌ها

- ۱- مجله ماهانه «مدیریت در آموزش و پرورش» شماره ۳، مقاله مدیریت مشارکت جو، دکتر طوسی، سال ۱۳۷۱.
- ۲و۳- پال هرسی و کنت بلانچارد، رفتار سازمانی، ترجمه دکتر قاسم کبیری، انتشارات جهاد دانشگاهی، سال ۶۸.
- ۴- طرح بهکاری (بهسازی کار، ایمان و رفتار) در کارخانجات مربوط به واحد اقتصادی بنیاد شهید و شرکت سرمایه گذاری وابسته به خدمات اجتماعی در سالهای ۷۱-۶۹.
- ۵- ابراهام. اچ. مازلو، انگیزش و شخصیت، ترجمه احمد رضوانی، انتشارات آستان قدس رضوی، سال ۱۳۶۹، چاپ دوم.
- ۶- پال هرسی و کنت بلانچارد، رفتار سازمانی، ترجمه دکتر قاسم کبیری، انتشارات جهاد دانشگاهی، سال ۶۸.