

مقدمه‌ای بر رهبری نیروی انسانی با تأکید بر مدیریت مشارکتی

■ مهندس سیدرضا علوی
کارشناس نرم‌افزار
s_r_alavi@yahoo.com



پیکیده

این مقاله سعی دارد نشان دهد که توجه به نیروی انسانی و رهبری آن از طریق "مدیریت مشارکتی" باعث افزایش بهره‌وری و شکوفایی سازمان‌ها و شرکت‌ها می‌شود.

بدین منظور در ابتدا عمده فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی نام برده شده و سپس به رهبری نیروی انسانی به عنوان یکی از اساسی‌ترین وظایف مدیریت منابع انسانی پرداخته شده است. در این راستا، روند شکل‌گیری تاریخی رهبری نیروی انسانی و سه نوع "مدیریت سیستماتیک"، "مدیریت علمی"، "روابط انسانی" برای نمونه تعریف شده است.

سپس نگرش "وظیفه‌مداری" و "انسان‌مداری" که در حوزه "علوم رفتاری" توسط هاوتورن و مازلو مطرح شده است اشاره می‌شود و "سلسله‌مراتب نیازها"ی مازلو تشریح می‌گردد.

در ادامه مقاله، با کمک "شبکه رفتاری" بلیک و موتون، انواع سبک‌های مدیریتی تشریح شده

و سعی در یافتن پاسخی برای اینکه "مدیریت وظیفه‌مدار یا انسان‌مدار بهتر است؟" دارد.

جواب صحیح را "مدیریت مشارکتی" که از تلفیق دو شیوه است، می‌داند و به مزایای این شیوه میانه می‌پردازد و مدل‌های "هرتزربرگ" و

"لیکرت" را به عنوان دو مدل عملی که در بسیاری از شرکت‌ها استفاده می‌شود توضیح می‌دهد. در

انتها ملزومات و موانع به کارگیری و همچنین ارکان چهارگانه "مدیریت مشارکتی" ذکر شده است.

مقاله چنین نتیجه می‌گیرد که نیروی انسانی مهمترین سرمایه هر بنگاه است و مدیریت

مشارکتی در دنیای کنونی یکی از مناسب‌ترین روش‌های افزایش بهره‌وری در سازمان‌های مختلف است.

واژه‌های کلیدی

رهبری نیروی انسانی، مدیریت، رفتار سازمانی، مدیریت سیستماتیک، مدیریت علمی، روابط انسانی، مدیریت مشارکتی، بهره‌وری، وظیفه‌مداری،

انسان‌مداری، تصمیم‌گیری، هاوتورن، مازلو، انسان اقتصادی، سلسله‌مراتب نیازها، بلیک، موتون، شبکه‌رفتاری مدیریت، مدیریت باشگاهی، مدیریت استبدادی، خلاقیت، نوآوری، بنگاه اقتصادی.

مقدمه

کارگاه یک بنگاه اقتصادی است که منابعی مانند مکان، پول، نیروی انسانی و... را به نحوی کارآمد و سازمان‌یافته برای تحقق اهداف خود به کار می‌گیرد.

بدیهی است که هر کارگاهی سعی در نگهداری، توسعه و استفاده بهینه از منابع خود دارد تا بتواند به بهره‌وری بیشتری دست یابد.

وجوه تمایز و شرایط منحصر به فرد نیروی انسانی (مانند به‌کارگیری سایر منابع، اتخاذ تصمیمات و...) در میان سایر منابع تولید باعث می‌شود تا پرسنل به عنوان مهم‌ترین منبع و سرمایه بنگاه‌های اقتصادی به خصوص برای شرکت‌های خدماتی و تخصصی محسوب گردند

و از این رو، امروزه اکثر مدیریت شرکت‌ها توجه ویژه به نیروی انسانی برای افزایش بهره‌وری بنگاه خود دارند.

در ارتباط با منابع انسانی مسائل و حوزه‌های بسیاری مطرح است که عمده فعالیت‌های آن عبارت است از:

- تأمین و گزینش نیروی انسانی؛
- سازماندهی نیروی انسانی؛
- رهبری و به‌کارگیری نیروها؛
- آموزش و توسعه مهارت‌های پرسنل؛
- خدمات رفاهی.

درباره هر یک از این موارد کتاب‌های بسیاری نوشته شده است و مطالب گوناگونی وجود دارد. با توجه به ماهیت فعالیت مراکز رشد که عمدتاً بر تقویت و توسعه کسب و کارهای مبتنی بر دانایی تمرکز دارند، اهمیت نیروی انسانی دانشگر چندین برابر بنگاه‌های اقتصادی دیگر است و باید با دقت و جدیت بیشتر به آن پرداخته شود. از طرفی در سال‌های اخیر که بخش خصوصی مهم شناخته شد، بیشتر فعالیت‌های اقتصادی کشور توسط شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی صورت گرفته است. بنابراین، تجارب مدیریتی آنها برای مراکز رشد و شرکت‌های مستقر در آنها که ذاتی و عملکردی کاملاً متفاوت دارند، مناسب نبوده و قابل استفاده نیست.

بنابراین با توجه به اهمیت نیروی انسانی و رهبری آن با رویکرد مدیریت مشارکتی در مراکز رشد و شرکت‌های فناوری نوپایی که در مراکز رشد مستقر هستند، در این مقاله فقط و آن هم به‌طور مختصر درباره رهبری نیروی انسانی اشاراتی می‌شود.

تاریخچه

مباحث مدیریت از دیرباز مطرح بوده و ریشه‌های آن را در چین، ایران و یونان باستان می‌توان یافت.

حدود ۱۱۰۰ سال قبل از میلاد مسیح، چینی‌ها به طور سازمان‌یافته چهار وظیفه برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری و نظارت را برای مدیریت قائل بودند.

انقلاب صنعتی، رشد و گسترش شهرها و بالارفتن سطح انتظار مردم باعث شد تا به مسائل و مشکلات مدیریت (به ویژه کارآیی، فرایندهای تولید و کاهش هزینه‌ها) به صورت جدی‌تر و بر مبنای تفکر سیستماتیک پرداخته شود.

از اواسط قرن نوزدهم تا کنون روش‌های متعدد و متنوعی بر اساس نظریات و تحقیقات دانشمندان ارائه شده است. از جمله مهم‌ترین این نظریات می‌توان به مدیریت سیستماتیک، مدیریت اجرایی (اداری)، دیوان‌سالاری (تشریفات اداری)، مدیریت کمی، مبحث روابط انسانی، رفتار سازمانی، نظریه سیستم‌ها و نگرش احتمالی اشاره کرد.

تفاوت عمده این نظریات را می‌توان مربوط به نوع بینش و نگرش به انسان و عوامل مؤثر بر آن دانست.

پند نمونه شناختن از مدل‌های مدیریتی

الف. مدیریت سیستماتیک: در طول قرن نوزدهم، رشد کسب و کارهای آمریکایی بر محور ساخت و تولید متمرکز بود. در همین راستا:

۱. اکثر وظایف سازمانی تقسیم شده و توسط افراد متخصص انجام می‌شدند.

۲. در رویکرد سیستماتیک تلاش شد تا با تدوین رویه‌ها و فرایندهای بسیار مشخص برای

امور، هماهنگی کارها تضمین گردد.

برای برآوردن این هدف:

■ وظایف و مسئولیت‌ها به صورت دقیق و کامل تعریف می‌شدند؛

■ فنون استاندارد شده‌ای برای انجام وظایف در نظر گرفته می‌شد؛

■ ابزارهای خاصی برای جمع‌آوری، به‌کارگیری، انتقال و تحلیل اطلاعات ابداع شد؛

■ برای تسهیل هماهنگی و ارتباطات داخلی، سیستم‌های حسابرسی هزینه، حقوق و کنترل تولید ایجاد شدند.

ب. مدیریت علمی: فردریک تیلور سبکی را برای مدیریت ابداع کرد که آن را به نام مدیریت علمی می‌شناسیم. این رویکرد مدعی به‌کارگیری روش‌های علمی در تحلیل کارها و تعیین نحوه انجام و تکمیل وظایف تولید به صورت کارآمد است. تیلور چهار اصل را برای مدیریت علمی برشمرد:

۱. مدیریت باید برای هر بخش از کار افراد، رویکردی دقیق و علمی را خلق کند تا بتوان اصول راهنمای کلی و صریحی را جایگزین آن نمود (چیزی نامشخص و به صورت ضمنی باقی نماند)؛

۲. مدیریت باید افراد را به صورت علمی انتخاب کرده، آموزش داده و آماده کار نماید. به طوریکه هر شخصی دقیقاً شغل مناسب خود را داشته باشد؛

۳. مدیریت باید به گونه‌ای با کارکنان همکاری و همیاری نماید که بتوان از هماهنگی مشاغل با طرح‌ها و اصول، اطمینان حاصل نمود؛

۴. مدیریت باید تضمین نماید که کار و مسئولیت کارکنان و مدیران به طور مساوی تقسیم شده است.

پژوهشگر دیگر حوزه روابط انسانی، آبراهام مازلو است. مازلو در سال ۱۹۴۳ مدعی شد که انسان‌ها دارای ۵ سطح نیاز هستند. پایه‌ای‌ترین نیازها، نیازهای فیزیکی افراد همچون غذا، آب و سرپناه است. بالاترین سطح نیازهای او، خودیابی یا ارضای شخصی است. مازلو بیان داشت که مردم از ارضای نیازهای سطح پایین خود شروع کرده و به مرور به سطوح نیاز بالاتر دست می‌یابند. در واقع مازلو و سایر دانشمندان علوم رفتاری، تئوری "انسان اقتصادی" را که از سوی علمای کلاسیک مطرح بود و عامل حرکت انسان را فقط محرک‌های مادی و اقتصادی می‌دانستند، زیر سؤال برده و این عقیده را ایجاد کردند که انسان مانند ماشین نیست تا فقط با صرف هزینه بتوان او را به فعالیتی کاملاً مکانیکی مجبور کرد.

سلسله مراتب نیازها

همان‌طور که اشاره شد مازلو و تحقیقات روانشناسی صنعتی ثابت کرد نیازهای پرسنل به ۵ بخش مختلف بر اساس اهمیت، اولویت‌بندی و تقسیم می‌شود:

۱. نیازهای زیستی (فیزیولوژیک)؛
۲. نیازهای امنیتی؛



چنین عقایدی که روابط انسانی، عوامل روانشناختی و اجتماعی بر تولید مؤثر است، دیدگاه انسان‌مدار پدید آمد. در این دیدگاه تصمیمات مدیریت بر اساس خواست کارکنان و برای ارضای آنان اتخاذ می‌شود.

از جمله اولین تحقیقاتی که در شکل‌گیری دیدگاه انسان‌مداری مؤثر بودند می‌توان به مطالعات هاوتورن و مازلو اشاره کرد.

مطالعات هاوتورن، سری آزمایشاتی است که از سال ۱۹۲۴ تا ۱۹۳۲ انجام شدند. در اولین مرحله از این آزمایشات (آزمایش روشنایی)، شرایط کاری مختلف، به‌ویژه روشنایی کارخانه، تغییر داده می‌شدند تا تأثیرات آنها بر بهره‌وری مشخص گردد. محققان به این نتیجه رسیدند که کارگران در برابر پژوهشگرانی که ناظر آنان بوده‌اند واکنش نشان داده و متفاوت عمل کرده‌اند. این واکنش به اثر هاوتورن معروف شد.

این نتیجه‌گیری، محققان را به این باور رسانید که بهره‌وری بیش از آنکه متأثر از عوامل فیزیکی یا ملموس باشد، متأثر از عوامل روانشناسانه و اجتماعی است. طرفداران نظریه روابط انسانی معتقدند مدیران باید بیش از گذشته به رفاه، انگیزش و ارتباط کارکنان بپردازند.

ج. روابط انسانی: این رویکرد کوشیده است تا چگونگی تعامل فرایندهای روانشناسانه و اجتماعی افراد با شرایط کاری‌شان را (در راستای ارتقای عملکرد) درک نماید. رویکرد روابط انسانی، اولین رویکرد عمده‌ای است که بر روابط کاری غیررسمی و ارضای کارکنان متمرکز شد.

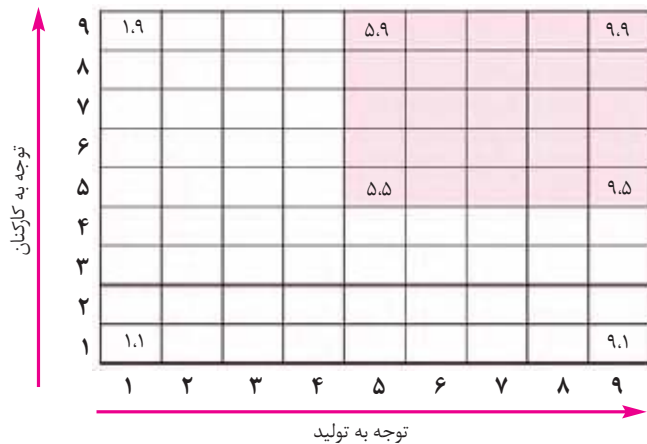
وظیفه‌مداری و انسان‌مداری

مدیریت در یک بنگاه اقتصاد قصد افزایش بهره‌وری و سود را دارد. در گذشته تا اواسط قرن بیستم تمرکز مدیریت بر روی تولید برای افزایش بهره‌وری بود و تمام تلاش‌ها در جهت بهبود تولید صورت می‌گرفت. بنابراین نیروی انسانی نیز به عنوان وسیله‌ای در خدمت تولید قلمداد می‌شد. در چنین فضایی پرسنل باید منضبط، مفرراتی و مطیع باشند. چنین دیدگاهی تأکید روی وظایف افراد برای بهبود کارایی و بهره‌وری دارد. در دیدگاه وظیفه‌مداری تصمیمات مدیریت بر اساس تولید و برای حل مسائل کاری اتخاذ می‌گردد.

لیکن از اوایل قرن بیستم تحقیقات نشان داد که برای رسیدن به بهره‌وری بیشتر باید به نیازها و خواسته‌های پرسنل توجه داشت. بر اساس

حق رای، تفویض اختیار، توسعه آموزش، کار گروهی، مدیریت مشارکتی
قدردانی در کار، منزلت سازمانی، امکان ترقی شغلی، عنوان شغلی، امکان استفاده از خودرو و شخصی
عضو تیم شدن در گروه، داشتن ارتباط، هم صحبت دیگران شدن، سفرهای دسته‌جمعی
حداقل درآمد، بازنشستگی، امنیت شغلی، بیمه عمر، بیمه حادثه
محل کار مناسب با جسم و روح آدمی، نور، فضا

شکل ۱. سلسله مراتب نیازها



شکل ۲. شبکه رفتاری مدیریت

مشارکتی:

در این ناحیه به هر دو عامل انسان‌مداری و وظیفه‌مداری توجه می‌شود. در این سبک مدیر به همان اندازه که به اهداف تولید اهمیت می‌دهد، به اهداف و خواسته‌های همکاران نیز بهای می‌دهد. شرط تحقق مدیریت مشارکتی، همسویی اهداف شخصی کارکنان و اهداف تولید است. مدیریت نیز در جهت هماهنگی این دو تلاش می‌کند. تحقق این شرایط با موانع گوناگونی مانند کمبود آموزش مدیران، طرز فکر سنتی نسبت به شغل که در نتیجه آن از پذیرش مسئولیت هراس دارند، مواجه است.

مدیریت وظیفه‌مدار یا انسان‌مدار؟

هر فردی که عهده‌دار نقش مدیریت می‌شود، ابزار و روش‌های معینی را به کار می‌گیرد تا همکاران را به سمت رفتار و عملکرد مشخصی سوق دهد. همانطور که مشاهده شد، طیفی از سبک‌های مختلف مدیریتی وجود دارد که از مدیریت کاملاً وظیفه‌مدار شروع و به مدیریت

در این ناحیه روش مدیریتی کاملاً انسان‌مدار است. در این سبک به خواسته‌های تولید کم‌توجهی و بر عکس به خواسته‌های همکاران بیشتر از اندازه توجه می‌شود. در این ناحیه، مدیریت سعی بر تأمین خواسته‌های شخصی همکاران دارد تا بدین وسیله به آنان انگیزه بدهد.

سبک مدیریتی در ناحیه ۹،۱ (مدیریت استبدادی)

در این ناحیه که به ناحیه مدیران مقتدر و خودمحمور معروف است، خواسته‌های همکاران و مدیریت در یک جهت نیست. در این شیوه، توجه به افزایش تولید است. مدیریت رأساً برنامه‌ریزی می‌کند و از همکاران انتظار دارد که حرف شنوی داشته باشند و دستورات را دقیق اجرا کنند. در این روش، همکاران با مسائل مادی تحریک می‌شوند و به عوامل انگیزشی غیرمادی در تأمین نظر همکاران توجهی نمی‌شود.

سبک مدیریتی در ناحیه ۹،۹ (مدیریت

۳. نیازهای اجتماعی؛
 ۴. نیازهای منزلتی (احترام)؛
 ۵. نیازهای مربوط به نوآوری و خلاقیت در فرایند کار (خودشکوفایی).
 سلسله مراتب نیازها (شکل ۱) نشان می‌دهد که روند حرکت از نیازهای مادی به سمت نیازهای غیرمادی است. امروزه در کشورهای غربی، نیازهای رتبه ۱ و ۲ ارضا شده است و جایجایی از جنبه مادی به سمت غیرمادی از عوامل انگیزش محسوب می‌شوند.

شبکه رفتاری مدیریت

با پیدایش دو دیدگاه متفاوت وظیفه‌مداری و انسان‌مداری، این سؤال مطرح شد که مدیریت باید با چه دیدگاهی تصمیمات خود را اتخاذ کند تا به بهترین بهره‌وری برسد. بلیک و موتون در یک جمع‌بندی، نظام این ارتباط و انواع مدیریت‌ها را در شکل ۲ نشان می‌دهند.

شبکه مدیریتی در ناحیه ۱،۱ (مدیریت ضعیف)

در این ناحیه به هر دو عامل انسان‌مداری و وظیفه‌مداری کم‌توجهی می‌شود. در این سبک فاصله اجتماعی زیادی بین مدیر و زیردستانش وجود دارد و رفتار مدیر بر عملکرد همکاران و در نتیجه تولید، تأثیری ندارد. در این سبک، در اصل هیچ روش مدیریتی که به اهداف تولید کمک کند وجود ندارد و از این رو هیچ انگیزه و محتوایی در آن دیده نمی‌شود.

سبک مدیریتی در ناحیه ۱،۹ (مدیریت باشگاهی)

کاملاً انسان مدار منتهی می‌شود.

در حالت افراطی، مشخصه مدیریت "وظیفه‌مدار" اتخاذ تصمیم از طرف مدیریت بدون توجه به نظرات کارکنان است. مدیر با بزرگ کردن عملکرد خود و توانایی‌هایش به خود حق می‌دهد که بدون شنیدن نظرات زیردستان تصمیم بگیرد. او با زیردستان خود با لحن آمرانه صحبت می‌کند و از آنان فاصله می‌گیرد.

نقطه مقابل این سبک، مدیریت "انسان‌مدار" است. اساس این سبک مدیریت، بر امکان حضور و نقش همکاران در فرایند تصمیم‌سازی برای مدیریت است. این سبک در اصل بر پایه تفویض اختیار مسئولیت، دستورالعمل‌ها و اختیارات تصمیم‌گیری متکی است. همچنین سعی دارد که وظایف و توانایی‌ها در سلسله مراتب سازمانی به سمت پایین هدایت شود. از موارد بنیادین این سبک، لزوم احساس مسئولیت‌پذیری جمعی در گروه‌های مختلف مدیریت و همچنین تفکر و عملکرد مشارکت‌پذیری نسبت به همکاران است. شرایط ذیل عواملی است که بر انتخاب روش تأثیرگذار است:

۱. نوع وظیفه و کار ارجاعی به همکاران:

در شرایطی که انجام کارهای عادی روزانه را می‌توان با روش مدیریت وظیفه‌مدار پیش برد، کارهای غیرعادی و سفارشی با محتوایی نو را، که انجام آن خلاقیت و علاقه کارکنان را می‌طلبد، به روش مدیریت انسان‌مدار نیاز دارد.

۲. میزان آموزش و تخصص همکاران: در

حالی که روش‌های مدیریتی استبدادی به علت کمی مسئولیت کارگران در مدیریت امور و عدم اختیار آنان در اتخاذ تصمیم و کمبود انگیزه‌های درونی، فاصله تخصصی زیادی بین مدیر و کارکنان

به وجود می‌آورد، در روش مدیریت "انسان‌مدار"، به جهت نقش فراگیر افراد در انجام امور تخصصی، آگاهی مجموعه کارکنان امری حیاتی است.

۳. انگیزه کارکنان: همان‌گونه که از سلسله

مراتب نیازها مشخص است، همکاران معمولاً به نیازهای مادی و غیرمادی وابسته هستند. مراتب نیازها بر این پایه فرض شده‌اند که نیازهای مادی در پله اول باید ارضا شوند و سپس نیازهای غیرمادی مطرح گردند. معمولاً تأمین نیازهای مادی نظیر حقوق و امنیت شغلی برای همکاران عادی با تخصص کمتر، نقش بیشتری را نسبت به نیازهای غیرمادی مانند خلاقیت و یا حق رأی دارند. بنابراین در چنین شرایطی با ارضای نیازهای مادی و یک روش وظیفه‌مدار می‌توان بازدهی بالا به دست آورد.

۴. شرایط زمانی و موقعیت برای پذیرفتن

شرایط مدیریتی: از طرفی مدیر مافوق انتظار دارد تا مدیر جدید سریع‌تر خود را با محیط تطبیق دهد و با نوآوری فضای موجود کار را متحول کند. مانند تغییر سیستم دستی حقوق و دستمزد و به‌کارگیری کامپیوتر. از طرف دیگر در مقابل این مدیریت جدید، همکارانی قرار دارند که در ابتدا با وی، به دید منتقدانه و غیرقابل پذیرش روبرو شده‌اند. این شرایط ایجاب می‌کند که مدیر در ابتدا به نقش وظیفه‌مداری بیشتر توجه کند تا بتواند خواسته‌های مافوق را اعمال نماید.

در عمل مدل‌های مناسب مدیریتی از تلفیق این دو شیوه به‌دست می‌آید که به "مدیریت مشارکتی" معروف است. ایده مدیریت مشارکتی ابتدا توسط نویسندگان آمریکایی مطرح شد و برای اولین بار در ژاپن مورد استفاده قرار گرفت.

از آنجا به سازمان‌های تجاری، آمریکا و اروپا راه یافت. در حقیقت تحقیقات آرجیس^۱ (۱۹۵۷)، مک‌گریگور^۲ (۱۹۶۰) و لیکرت^۳ (۱۹۶۱) منبع تفکر مدیریت مشارکتی در اقصی نقاط دنیا شد.

مزایای مدیریت مشارکتی

۱. افزایش سطح خلاقیت و نوآوری: این نظام به لحاظ ویژگی‌ها و نتایج، بستر مناسبی برای شکوفایی استعدادها و پرورش توانایی‌های بالقوه خلاقیت و نوآوری سازمان فراهم می‌کند.

۲. افزایش سطح رضایت شغلی: به دلیل اینکه افراد از لحاظ درونی و بیرونی و نیز از جنبه‌های مادی و معنوی مورد تشویق قرار می‌گیرند، در مجموع سطح رضایت‌مندی شغلی آنان افزایش می‌یابد.

۳. ایجاد روحیه گروهی کارکردن: مشارکت در تصمیمات به پرسنل می‌آموزد که باید به نظر دیگران احترام بگذارد.

۴. خودباوری: مشارکت خودباوری و اعتماد به نفس را تقویت می‌کند.

۵. افزایش سطح انگیزش شغلی: هنگامی که کارکنان در تعیین، تدوین و تصویب دستورالعمل‌ها و برنامه‌های کاری مشارکت داشته و در تصمیم‌گیری‌ها نقش تعیین‌کننده فعال را دارند، در نتیجه باعث افزایش سطح انگیزش شغلی در کارکنان می‌شود.

۶. توسعه مهارت‌ها و افزایش سطح دانش و اطلاعات: حل مشکلات به توسعه مهارت‌ها کمک می‌کند و باعث انگیزش و سوق‌دهی افراد به سمت یادگیری بیشتر و ارتقای سطح دانش شغلی می‌گردد.

۷. کاهش نظارت مدیران سطوح بالاتر: با گسترش روحیه خودمدیریتی و بسط مهارت‌ها،

1. participative management

2. Argyris

3. Mc Gregor

4. Likert

نیاز به نظارت سطوح بالایی سازمان کاهش می‌یابد.

۸. کاهش تنش‌ها: رضایت پرسنلی و توسعه فرهنگ ارتباطات در سطوح مختلف، تنش‌های فردی را تخفیف می‌دهد.

۹. کمک به بهبود کیفیت کالاها و خدمات: وقتی کارکنان خود در تصمیم‌گیری‌های شرکت سهیم باشند، همراه با انگیزه بیشتر برای نیل به نتایج مطلوب به طرف خود مدیریتی کشیده می‌شوند. بنابراین بستر فرهنگ مدیریت کیفیت فراگیر هموار گشته و کیفیت کالاها و خدمات بهبود می‌یابد.

۱۰. کمک به ارتقای سطح بهره‌وری: مشارکت باعث بهبود کیفیت، کاهش ضایعات و حذف دوباره‌کاری‌ها می‌شود و سایر ضررهای کیفیتی را کاهش می‌دهد. در نتیجه با افزایش کمی و کیفی خروجی‌ها، ارتقای سطح بهره‌وری را ممکن می‌سازد.

مدل‌های مدیریت مشارکتی

مدل‌های مختلفی برای اجرای سبک مدیریت مشارکتی وجود دارد که در ذیل به دو نمونه اشاره می‌شود:

۱. مدل هرترزبرگ

این مدل در دانشگاه پادهارزبرگ توسط راینهارمون مطرح شده است و در بسیاری از شرکت‌های آلمانی به کار گرفته می‌شود. هسته اصلی این مدل عبارت است از تفویض مسئولیت به یکایک همکاران که در شرح شغلی آنان به تفصیل آورده شده است.

اصول این مدل عبارتند از:

■ هر یک از تصمیمات سازمانی از طرف همکاران هم‌سطح که با یکدیگر ارتباط دارند،

ساخته و گرفته می‌شود؛

■ همکاران از طریق قراردادهای فردی هدایت نمی‌شوند، بلکه لازم است آنها را در چارچوب کارگروهی و هدف مشترک، به کار گرفت و هدایت کرد؛

■ مدیران ارشد در محدوده کاری خود فقط تصمیماتی را که از توان و عهده زیردستان خارج است، اتخاذ می‌کنند؛

■ برگشت دادن اختیارات تفویض شده به مافوق توسط زیردستان و پذیرش آن توسط مافوق، ممنوع است؛

■ شرح مشاغل، هر یک به تفصیل مشخص می‌کند که هر فرد چه وظیفه‌ای دارد و چه توانایی‌ها و قابلیت‌هایی برای شغل او مورد نیاز است؛

■ مدل هرترزبرگ در یک دستور عمل کلی، تکنیک‌ها را مشخص و برای مجموعه سازمانی تشریح می‌کند.

مدل هرترزبرگ مشخص کننده موارد عادی از موارد استثنایی است. در موارد عادی و در شرایط تطابق وظیفه با توانایی‌های فرد، مدیر در حیطه مسئولیت زیردست خود حق تصمیم‌گیری ندارد. اما در موارد استثنایی که توان و قابلیت همکار کمتر است، مدیر تصمیمات لازم را خود می‌گیرد.

در این مدل وظایف زیر برای همکاران تعریف می‌شود:

■ در محدوده مسئولیت، همکار موظف است رأساً تصمیم گرفته و عمل کند؛

■ در موارد استثنایی، به مدیران مشورت بدهد.

■ محدوده فعالیت خود را فعال نماید و فعالانه در بهبود حیطه کاری خود تلاش کند؛

■ اطلاعات لازم را در مورد محدوده مسئولیت

خود به مدیر بالادست انتقال دهد و به همکاران نیز از دادن اطلاعات مورد نیاز خودداری نکند. و برای مدیران وظایف ذیل تعریف می‌شود:

■ برای به‌کارگیری نیروی متخصص تلاش کنند؛

■ اهداف را برای زیردستان خود به طور شفاف و دقیق مشخص کنند و مرکز ثقل فعالیت‌های آنان را معین نمایند؛

■ کلیه موارد استثنایی را با همکاران ذریبط در میان بگذارند و سپس تصمیمات لازم را اتخاذ کنند؛

■ به همکاران خود اطلاعات لازم و کافی را بدهند؛

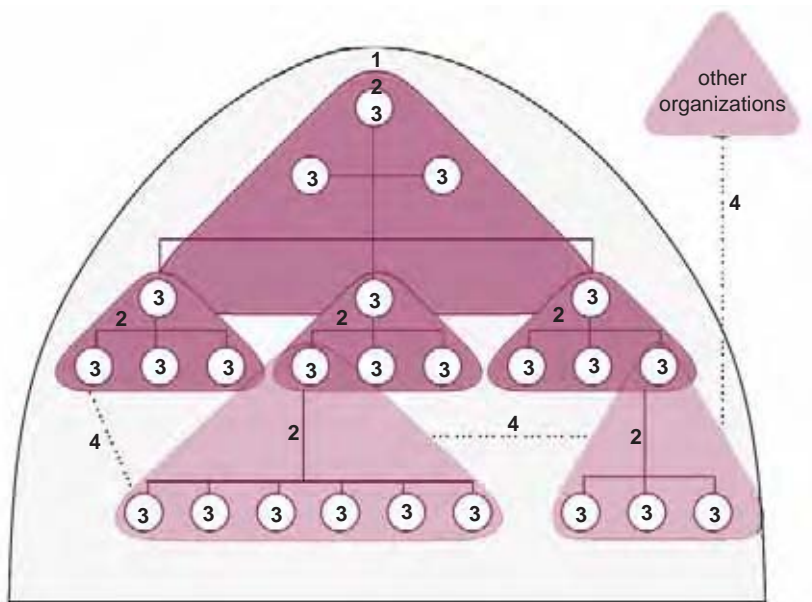
■ بر عملکرد زیردستان، همکاران و پیشرفت سازمان کنترل داشته باشند.

وظایف فوق نشان می‌دهد که اولاً هر همکار مسئولیت عملکرد خود را بر عهده دارد. یعنی پاسخگوی آن چیزی است که در حیطه کاری او رخ می‌دهد. ثانیاً هر مدیر مسئولیت هدایت زیردستان را بر عهده دارد. یعنی چنانچه "رهبری" را به خوبی انجام ندهد، مسئول پاسخگویی نسبت به خطای زیردستان خود است.

۲. مدل لیکرت

لیکرت دستور عمل خود را بر پایه آگاهی‌های روانشناختی - اجتماعی با نگرش عملکرد بهتر در گروه، تهیه کرده است. فرض لیکرت بر این پایه استوار است که با کار گروهی، کیفیت تصمیمات بهتر می‌شود. وی معتقد است که با جایگزینی ارتباطات به طور افقی به جای سلسله مراتب عمودی، می‌توان تعارضات داخلی در بین گروه‌های مختلف در سازمان را کاهش داد.

بر خلاف مدل هرترزبرگ که تصمیم‌گیری را به



key to numbers:



شکل ۳. مدل لیکرت

بیانده‌اند، اصل‌های هم‌افزایی و بیش‌افزایی را باور کنند و این حقیقت را نیز بپذیرند که همه چیز را همگان دانند. مدیر معتقد به سینرژی فکری، از دیدن ده‌ها و صدها مغز متفکر (به معنای مغزهایی که فعال و اهل تفکر هستند) در کنار مغز خود خوشحال و خرسند می‌شود و از این موقعیت سود می‌برد. مدیر مشارکت‌جو، کسی است که باور دارد قرار نیست کسی به جای او تصمیم بگیرد؛ بلکه قرار است همه کمک کنند تا او بهتر مدیریت کند و درست‌تر تصمیم بگیرد. بنابراین، پیاده‌سازی یک نظام مدیریت مشارکتی مستلزم شناخت موقعیت سازمان

است. اساسی‌ترین چیز، وجود مدیر مشارکت‌جو و کارکنان مشارکت‌پذیر است. اگر مدیر مشارکت‌جو باشد اما کارکنان مشارکت‌پذیر نباشند، به منزله این است که می‌خواهیم بذری را در دشتی از صخره‌های غیرقابل نفوذ بپاشیم و انتظار داشته باشیم بارور شود. شماری از مدیران نیز مدیریت مشارکتی را تهدیدی برای اختیارات و اقتدار و جایگاه مدیریتی خود به شمار می‌آورند و گمان می‌کنند مشارکت کارکنان، آنان را محدود می‌کند. به این معنا که مدیر، مدبر نیست و در مواردی ناآگاه است. این گروه از مدیران می‌توانند نوع دیگری

فرد فرد کارکنان واگذار کرده است، شاخص تعیین کننده در مدل مدیریتی پیشنهادی لیکرت این است که اختیار تصمیم‌گیری را به گروه واگذار می‌کند.

کار گروهی پیشنهادی لیکرت شامل مجموعه همکاران به اضافه یک مدیر است. مدیر، مسئول تصمیمی است که توسط جمع گرفته می‌شود. تعیین و رده‌بندی اهداف مشترک و اخذ تصمیمات گروهی باعث ایجاد ارتباط بین اعضا و در نتیجه ایجاد انگیزه بیشتر گروه برای کار می‌شود.

هر مدیر موظف است تا ارتباطات افقی را بین گروه خود ایجاد کند و پل ارتباطی با دیگر گروه‌ها باشد.

مدیر هر سطح، به عنوان عضوی از گروه سطح بالاتر نیز محسوب می‌شود. نتیجه به‌کارگیری این روش آن است که کلیه مدیران به‌جز مدیر ارشد، عضو دو گروه خواهند بود. مدیر در گروه خود مسئولیت اجرایی دارد و در گروه بالاتر به عنوان نماینده گروه خود حاضر است. بنابراین، مدیران دارای دو نقش رهبری در گروه خود و نقش عملکردی به عنوان یک عضو را در گروه بالاتر دارند. این عضویت دوگانه مدیر دارای آثار مثبتی بر فعال شدن ارتباطات متقابل بین گروه‌ها در سطوح مختلف است. نتیجه آن، همبستگی بیشتر هر گروه با مجموعه سازمان خواهد بود. علاوه بر این، تفاهم مدیریت برای ارائه رفتاری بهتر و کمک به حل مسائل گروهی، افزایش می‌یابد و در نتیجه توان مدیریتی نیز رشد می‌کند.

الزامات مدیریت مشارکتی

مدیریت مشارکتی با همه توانمندی، الزاماتی دارد و همچون دیگر فعالیت‌ها با تنگناهایی روبرو

همت و توان آنان اوج بگیرد.

عرضه کردن اندیشه‌های سازنده فراهم می‌نماید تا از خلاقیت و پویایی تفکر انسان‌ها برای رشد و توسعه، استفاده مطلوب به عمل آید.

اصولاً مدیریت مشارکتی برگسترده کردن دامنه درگیری ذهنی و فکری کارکنان در اموری که به سرنوشت آنان اثر مستقیمی دارد تأکید می‌کند و از توانمندی‌های ذهنی و فکری آنان جهت بهبود امور بهره می‌گیرد.

نتیجه‌گیری

سرمایه اصلی هر بنگاه اقتصادی، نیروی انسانی آن مجموعه است و تحقیقات جدید نشان می‌دهد که نگرش صحیح نسبت به نیروی انسانی توجه به رفتارهای روانشناسی و اجتماعی پرسنل است. چنین نگرشی باعث می‌شود تا نیازهای پرسنل در مادیات خلاصه نشود و نیازهای غیرمادی نیز به عنوان ابزارهای ایجاد انگیزه و تعهد مورد توجه قرار گیرند و باعث افزایش بهره‌وری شوند.

منابع و مآخذ

۱. پروفسور اودو اشتپ؛ مدیریت منابع انسانی در بنگاه‌های اقتصادی؛ ترجمه محسن ریاحی، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول، ۱۳۷۹.
۲. مقاله، روند تکامل مدیریت؛ http://www.ayandehnegar.org/a_1.php?news_id=305
۴. مقاله، از میان مفاهیم علم مدیریت- بررسی علل و زوایای کاهش بازدهی کارکنان؛ <http://www.payan.co.ir/journal/farsi/majaleh/26/5-26.htm>
۴. مقاله، نظام مشارکت صنایع الکترونیک شیراز؛ <http://www.sashiraz.co.ir/moshar.htm>
۵. مدل لیکرت؛ <http://www.ilo.org/encyclopaedia/?doc&nd=857100048&nh=0>
۶. همه چیز را همگان دانند؛ <http://www.nioci.org/fpublication/mashal/261/261-13.htm>

نسبت به عوامل مشارکت‌پذیری است. عدم تناسب در نوع نظام و موقعیت مشارکت‌پذیری سازمان باعث عدم موفقیت و یا بروز مشکلات عدیده می‌گردد. بدون شک یکی از دلایل مهم عدم موفقیت برنامه‌های پیاده‌سازی مدیریت مشارکتی، بی‌توجهی به میزان و موقعیت مشارکت‌پذیری سازمان و عجله در اجرای برنامه‌های عملیاتی است.

موفقیت در اجرای برنامه‌ها مستلزم دقت در ارزیابی، آموزش مستمر، بازسازی مستمر روش‌ها، کسب اعتماد کلیه سطوح سازمان، استفاده بهینه از بهترین روش‌های مدیریت منابع انسانی و توجه همزمان به تمامی عوامل دخیل در نظام مشارکت است. اساسی‌ترین مرحله، تشخیص موقعیت سازمان و تدوین برنامه متناسب با این موقعیت است.

ارکان چهارگانه

شماری از کارشناسان، مدل مشارکتی توانمند را به هواپیمایی چهار موتور مانند می‌کنند که موتور اول آن را مقررات و آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها تشکیل می‌دهند. موتور دوم، از ساختار و تشکیلات منسجم ترکیب شده است. موتور سوم را آموزش و آماده‌سازی بستر شکل داده و موتور چهارم از عوامل جلوبرنده تشکیل شده که دبیر نظام مشارکت و دبیر کمیته بهره‌وری از آن جمله‌اند.

این چهار موتور، هواپیمایی را قادر به حرکت و پرواز می‌سازند که در کابین خلبان آن مدیر ارشد قرار دارد و مدیران میانی نیز به او کمک می‌کنند.

این هواپیما با عزم و اراده مدیریت شرکت در آسمان به پرواز در می‌آید و می‌تواند متناسب با

استفاده از مدیریت مشارکتی در سیستم‌های دولتی که معمولاً میزان پرداخت دستمزدها محدود است و نیز در بنگاه‌های اقتصادی نوپا و کوچک که از توان اقتصادی بالایی برخوردار نیستند، کمک می‌کند تا انگیزش‌ها و جذابیت‌های دیگری را برای نیروی انسانی خود ایجاد نمایند و آنها را علاقه‌مند به همکاری با مجموعه گردانند.

توجه به کار گروهی و اجرای مدیریت مشارکتی باعث کشف استعدادها و کاهش مدیریت خودکامه و استبدادی می‌شود. این نظام مدیریتی به عنوان یک نظام مطلوب و کارآمد، هم از لحاظ نظری و هم از لحاظ عملی آزمون‌های موفق خود را گذرانیده است و هم‌اکنون در کشورهای پیشرفته و نیز در کشورهای در حال توسعه، کاملاً مورد استفاده بوده و از جایگاه مناسبی برخوردار است. این سیستم صاحبان اندیشه‌های سازنده را بدون در نظر گرفتن شغل و مقام آنها به طور یکسان می‌پذیرد. علاوه بر این که قدرت تصمیم‌گیری و مسئولیت مدیریت را به هیچ‌وجه تضعیف و مخدوش نمی‌کند، زمینه‌های لازم برای تشویق مادی و معنوی پرسنل را در قبال