

# مدیریت مشارکتی در تعاونی‌ها

وزارت تعاون  
معاونت تحقیقات، آموزش و ترویج

تابستان ۱۳۸۴

مدیریت مشارکتی در تعاونی‌ها / وزارت تعاون، معاونت تحقیقات،  
آموزش و ترویج. -- تهران: پایگان، ۱۳۸۴.  
۱۱۲ص: جدول

ISBN: 964-7539-54-1: ۱۵۰۰۰ ریال

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیپا.

کتابنامه: ص. ۱۱۲.

۱- تعاونی‌ها -- مدیریت -- راهنمای آموزشی. ۲- مدیریت --  
مشارکت کارمندان. الف. ایران. وزارت تعاون. دفتر آموزش.

۶۵۸/۰۴۷

HD ۲۹۵۵/م۴

۱۱۹۸۰ - ۸۴م

کتابخانه ملی ایران

عنوان کتاب: مدیریت مشارکتی در تعاونی‌ها  
وزارت تعاون معاونت تحقیقات آموزش و ترویج

شمارگان: ۲۲۰۰

نوبت چاپ: اول

سال چاپ: ۱۳۸۴

قیمت: ۱۵۰۰۰ ریال

[www.payeganltd.com](http://www.payeganltd.com)

انتشارات پایگان تلفن: ۸۸۸۰۹۲۵۷

شابک: ۹۶۴-۷۵۳۹-۵۴-۱

ISBN: 964-7539-54-1

## فهرست مطالب

عنوان

صفحه

۷.....	دیباچه
۹.....	مقدمه
۱۳.....	راهنمای مطالعه
۱۵.....	اهداف کلی متن
۱۷.....	<b>فصل اول - مشارکت</b>
۱۹.....	اهداف آموزشی فصل اول
۲۰.....	معنی و مفهوم مشارکت
۲۳.....	تاریخچه مشارکت
۲۷.....	ساز و کار های لازم برای اداره کردن به شیوه مشارکتی
۳۶.....	خلاصه فصل اول
۳۸.....	سئوالات خود آزمون فصل اول
۳۹.....	<b>فصل دوم - مدیریت مشارکتی</b>
۴۱.....	اهداف آموزشی فصل دوم
۴۲.....	مفهوم مدیریت مشارکتی

۴۶.....	فلسفه و مبانی نظری مدیریت مشارکتی
۵۰.....	مزایا و دست آوردهای مدیریت مشارکتی
۵۴.....	مقایسه مدیریت مشارکتی و مدیریت سنتی
۵۹.....	مدیریت مشارکتی در تعاونی‌ها
۶۳.....	خلاصه فصل دوم
۶۵.....	سئوالات خودآزمون فصل دوم
۶۷.....	<b>فصل سوم- الگوی عملی مدیریت مشارکتی</b>
۶۹.....	اهداف آموزشی فصل سوم
۷۰.....	الگوهای مدیریت مشارکتی
۷۲.....	سابقه تاریخی نظام بررسی و پذیرش پیشنهادات
۷۳.....	اهداف نظام بررسی و پذیرش پیشنهادات
۷۵.....	عوامل مؤثر در موفقیت نظام پیشنهادات
۷۷.....	فرایند اجرای نظام بررسی و پذیرش پیشنهادات
۸۴.....	خلاصه فصل سوم
۸۶.....	سئوالات خود آزمون فصل سوم
۸۹.....	نمونه آیین نامه اجرایی نظام پیشنهادات
۱۱۲.....	<b>فهرست منابع</b>

## «دیباچه»

توسعه نیروی انسانی به منظور رفع نقایص و کمبودهای تخصصی سازمان‌ها، افزایش قدرت تفکر و خلاقیت افراد، استانداردسازی مهارت کارکنان و ایجاد بستر مناسب برای بهبود عملکرد آنان از اهداف اساسی سازمان‌های امروزی به شمار می‌رود. از این رو ارتقاء سطح دانش و مهارت منابع انسانی به عنوان اقدام اساسی برای بقا و توسعه سازمان‌ها تأثیر بسزایی در توسعه همه جانبه کشورها دارد.

این امر بخصوص در دنیای متحول کنونی که دانش و فن‌آوری به سرعت در حال تغییر است، نمود بیشتری دارد و آموزش مستمر کارکنان مورد توجه سازمان‌های دانایی محور قرار گرفته است.

این ضرورت در تعاونی‌ها به عنوان بنگاه‌های اقتصادی \_ اجتماعی که در غالب کشورهای جهان اعم از پیشرفته و در حال توسعه نقشی اساسی در توسعه پایدار و تحقق عدالت اجتماعی ایفاء می‌نماید، بیش از پیش احساس می‌گردد. زیرا موفقیت این بنگاه‌ها زمینه‌ساز تحقق اهداف اجتماعی و اقتصادی کشور از جمله افزایش مشارکت‌های مردمی و دخالت مردم در انجام فعالیت‌های اقتصادی، توسعه عدالت اجتماعی و افزایش اشتغال خواهد بود. اهمیت این امر از طریق پذیرش اصل آموزش، کارآموزی و اطلاع‌رسانی به عنوان یکی از اصول جهانی تعاون از سوی اتحادیه بین‌المللی تعاون حاکی از دوراندیشی نهضت جهانی تعاون و درک واقعی از اهمیت امر آموزش در تعاونی‌ها می‌باشد. بر این اساس از بدو تأسیس وزارت تعاون به امر آموزش اعضاء، کارکنان، مدیران و بازرسان تعاونی‌ها در زمینه‌ها و رشته‌های مختلف حسب نیاز و نوع فعالیت تعاونی‌ها توجه خاصی معطوف شده و تدوین و اجرای برنامه‌های آموزشی به عنوان یکی از وظایف مهم وزارت تعاون، اتحادیه‌ها و شرکت‌های تعاونی منظور گردیده است. در این راستا حوزه معاونت تحقیقات، آموزش و ترویج وزارت تعاون در جهت تحقق اهداف آموزشی بخش تعاون و اجرای وظایف وزارت تعاون، اقدامات متعدد و گسترده‌ای همچون برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی و تأمین و

تخصیص امکانات لازم جهت اجرای این دوره‌ها در اقصی نقاط کشور صورت داده است. از دیگر اقدامات این حوزه تهیه و تدوین و به روز نمودن منابع آموزشی متناسب با محتوای دوره‌های آموزشی بوده که با تلاش همکاران دفتر آموزش در حال انجام است.

کتاب حاضر نمونه‌ای از مجموعه متون آموزشی مورد اشاره است. که در قالب طرح نظام آموزشی غیر حضوری بخش تعاون توسط آقای عزت ا. قدم پور تهیه شده است. امید می‌رود با گسترش و توسعه فعالیت‌های آموزشی موجبات اعتلای هر چه بیشتر بخش تعاون در کشور فراهم گردد.

**معاون تحقیقات، آموزش و ترویج**

حضرت علی (ع): کسی که استبداد رأی داشته باشد  
هلاک خواهد شد و کسی که با مردم مشورت نماید،  
در عقل‌های آن‌ها شریک شده است.

#### مقدمه

در گذشته‌های نه چندان دور، در اکثر کشورهای جهان الگوی‌های استبدادی، ساختار و شیوه غالب برای اداره جوامع، سازمان‌ها و نهادهای مربوط به آن محسوب می‌شد. این شیوه مدیریت برای قرن‌های متمادی در گوشه و کنار جهان و در سطوح مختلف حکومت‌ها و سازمان‌ها و محیط‌های کار و هم‌چنین نهادهای اجتماعی مانند خانواده و مدرسه گسترش یافته بود.

هدف از اشاره به نحوه اداره جوامع در گذشته، ارائه درس‌های تاریخی - سیاسی و انتقاد از این شیوه حکومت کردن نیست بلکه هدف ارائه تصویری کلی از تاریخ و سیر تحول بشر در زمینه نحوه اداره کردن خود و دیگران می‌باشد.

در آن شیوه حکومت کردن، رابطه بین حاکم و مردم براساس روش‌های تهدیدآمیز و خشن شکل می‌گرفت و معمولاً این الگو در همه سازمان‌های اجتماعی در مراتبی ملایم‌تر تکرار می‌شد. در داستان‌های مکرری از رفتارخسونت آمیز برده داران، خوانین و فئودال‌ها و کارخانه‌داران در مقابل برده‌ها، رعیت‌ها و کارگران سخن گفته شده است. حتی فلک شدن بچه‌ها در مدارس و کتک خوردن فرزندان از پدر خانواده، تصویرهایی از گذشته‌های نه چندان

دور در مورد شیوه رایج اداره کردن جامعه، ارائه می دهند.

روش استبدادی بر این ایده غلط اما بنیادی استوار بود که گروه حاکم حق دارد با استفاده از قدرت فرمان بدهد، خشونت بورزد، سهم بیشتری از منافع جامعه عاید خود بنماید و حتی اگر لازم بداند جان و نان زیردستان را قربانی زیاده خواهی های خود بنماید. در مقابل گروه های زیر دست فقط وظیفه و تکلیف داشتند. آنها مکلف بودند دستورات را اطاعت کنند، کوچکترین اعتراضی در برابر فرمان های فرادستان ابراز ننمایند، برای بهبود زندگی خود انتظاری از حاکمان نداشته و در مورد سرنوشت خود و جامعه عقیده و پیشنهاد جدیدی ارائه نکنند.

در نظام های استبدادی مدیران فکر می کنند و کارکنان انجام می دهند. تدوین راهبرد و اجرای راهبرد دو دسته فعالیت مجزا از هم هستند. مردم فرادست از بیشترین اهمیت برخوردارند و مدیریت از آن مقامات بالاست. در نظام های سنتی اغلب مردم دانش را بخیلانه احتکار می کنند و از آن برای رسیدن به قدرت و مقام استفاده می برند. در حالی که در اداره مشارکتی امور مردم با ایفاء نقش های گوناگون به طور هم زمان درباره امور یکسانی می اندیشند و بیشتر کارکنان خود بر انجام کار خویش نظارت دارند. در این شیوه مدیریت حرمت، حقوق و مسئولیت های همگان محترم شمرده می شود و دانش به عنوان سرمایه عمومی محسوب می شود و انسان ها به یکدیگر آموزش می دهند. جریان یادگیری هم به سوی مدیریت است هم از آن ناشی می شود. (پاتریشیامک لگان و کریستونل، ۱۳۷۷، ص ۴۲).

به طور کلی قدرت در دست گروه حاکم متمرکز بود و رابطه با فرودستان بر ترس و اطاعت استوار شده بود. ویژگی های اخلاقی بی عدالتی، خشونت، ترس، خیانت، دورویی، عدم احساس مسئولیت اجتماعی، فقدان انگیزه پیشرفت، فردگرایی و بسیاری رذایل اخلاقی نتیجه تداوم نظام های استبدادی در گذشته بودند. در حالی که خصلت های برابری، آزادی، مساوات، صداقت، مسئولیت پذیری، انگیزه پیشرفت، جمع گرایی، احساس امنیت و بسیاری محسنات اخلاقی دیگر فرزندان نظام ها و حکومت های مشارکتی به شمار می روند.

اما در عصر حاضر و در اکثر جوامع، این شیوه حکومت کردن به تدریج منسوخ شده



است. مناسبات و روابط سیاسی و اجتماعی به سمت شیوه‌های انسانی و عادلانه‌تر تغییر می‌یابند. امروزه اداره کردن اکثر جوامع بر این عقیده استوار است که همه افراد در هر مقام و موقعیتی متناسب با آن جایگاه به صورت توأم دارای حقوق و تکالیفی هستند و حقوق و تکالیف از یکدیگر مجزا نیستند. در یک واحد تولیدی همچنان که کارگر وظیفه دارد برای تولید محصول کار کند، در مقابل حق دارد در زندگی خود از سطح مناسبی از رفاه اقتصادی برخوردار باشد. این حق کارگر برای مدیر او ایجاد تکلیف می‌کند که به شئون انسانی و خانوادگی کارگر احترام بگذارد.

تغییر مناسبات سازمانی از صورت‌های آمرانه و غیر انسانی به روابط مبتنی بر احترام و انتظار متقابل، موجب نزدیکی و حذف فاصله بین مدیران و کارکنان شده است و به تدریج مساعی مشترک و اتخاذ تصمیم‌ها به صورت مشارکتی و گروهی جایگزین روش‌های استبدادی می‌شود.

مدیریت مشارکتی در جستجوی روش‌هایی است تا ساز و کارهای مشارکتی را جایگزین اداره کردن به شیوه استبدادی نماید.

## راهنمای مطالعه

### یادگیرنده گرامی:

متن آموزشی حاضر جزئی از نظام آموزش غیر حضوری و نیمه حضوری بخش تعاون است که با هدف ارتقاء سطح دانش و مهارت مدیران شرکت‌ها و اتحادیه‌های تعاونی تدوین شده است. این متن به گونه ای تدوین شده است که یادگیرنده قادر باشد، با مطالعه آن و بدون نیاز به معلم مهارت‌های مورد نیاز را کسب نماید. توصیه می‌شود قبل از ورود به متن نکات زیر را مطالعه نمایید، زیرا رعایت آنها به شما کمک می‌نماید تا فرایند یادگیری به نحو مؤثرتری صورت گیرد:

- ۱- در ابتدای متن اهداف کلی آورده شده است که با مطالعه و دقت کافی به آنها دیدگاه کلی از اهداف آموزشی متن به دست می‌آید. سعی نمایید با توجه به این اهداف، چارچوب مناسبی برای مطالعه و یادگیری به دست آورید.
- ۲- در ابتدا هر فصل هدف‌های آموزشی (هدف‌های کلی و هدف‌های رفتاری) مربوط به آن فصل آمده است. هدف‌های رفتاری مجموعه مهارت‌هایی است که انتظار می‌رود، پس از مطالعه و یادگیری آنها را کسب نمایید. اهداف رفتاری راهنمای شما برای تمرکز بر موارد یادگیری آن فصل محسوب می‌شود.
- ۳- در آغاز هر فصل مقدمه کوتاهی به عنوان "پیش‌سازمان دهنده" آمده است که مطالب قبلی را به فصل بعدی پیوند می‌دهد. مطالعه دقیق آن آمادگی ذهنی شما را برای ورود به فصل جدید فراهم می‌سازد.
- ۴- هر فصل دارای بخش‌ها و زیربخش‌هایی است که هر یک از آنها جزئی از ساختار کلی متن محسوب می‌شود. سعی نمایید با یادگیری کامل آنها مهارت‌های مورد نیاز را به طور کامل بیاموزید.
- ۵- در انتهای هر فصل خلاصه ای از محتوای آن فصل آورده شده است. با مطالعه آن و مرور ذهنی مطالب فصل به یادگیری پایدارتر کمک نمایید.
- ۶- در انتهای فصل‌ها نکات مهم در قالب واژه‌های کلیدی که هر یک منتقل کننده بار معنایی

آن نکات می‌باشد، آمده است. با یادآوری بار معنایی آنها به یادگیری عمیق و پایدار کمک نمایید.

۷- در انتهای فصل‌ها خودآزمون مربوط به آن فصل آمده است. به منظور اندازه‌گیری میزان یادگیری، خود را در موقعیت امتحان قرار داده و پس از پاسخ به سئولات میزان یادگیری خود را اندازه‌گیری نمایید.

۸- انتظار می‌رود با رعایت این موارد به اهداف آموزشی متن دست یابید. در صورت وجود ابهامات و سئولات می‌توانید از کارشناسان اداره تعاون محل خود کمک بگیرید.

اهداف کلی متن آموزشی

اهداف کلی این متن آموزشی عبارت است از آشنایی فراگیران با:

- ۱- معنی و مفهوم مشارکت و مدیریت مشارکتی،
- ۲- تاریخچه مشارکت و مدیریت مشارکتی،
- ۳- اهرم‌ها و عوامل مهم برای دگرگونی به سوی اداره کردن به شیوه مشارکتی،
- ۴- فلسفه و مبانی نظری مدیریت مشارکتی،
- ۵- اهداف، مزایا و دست آوردهای مدیریت مشارکتی و مقایسه آن با مدیریت به شیوه سنتی،
- ۶- رابطه تعاون و مدیریت مشارکتی،
- ۷- شیوه اجرایی نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات.

## فصل اول - مشارکت

معنی و مفهوم مشارکت

✓ تاریخچه مشارکت

✓ ساز و کارهای لازم برای اداره کردن به

شیوه مشارکتی

## اهداف آموزشی فصل اول

**هدف کلی:** هدف کلی این فصل عبارت است، از آشنایی فراگیران با مفهوم مشارکت، نحوه تکوین اندیشه‌های مشارکتی و شرایط و اهرم‌های لازم برای استقرار شیوه‌های مشارکتی.

**اهداف رفتاری:** از شما فراگیر گرامی انتظار می‌رود، پس از مطالعه این فصل قادر باشید:

- ۱- اندیشه‌های بنیادین مفهوم مشارکت را بیان نمایید.
- ۲- تفاوت‌های اساسی بین اداره کردن جوامع به شیوه‌های استبدادی و مشارکتی را بیان نمایید.
- ۳- مفهوم مشارکت را بیان نمایید.
- ۴- شرایط اقتصادی که موجب طرح و به کارگیری شیوه‌های مشارکتی گردید، را توضیح دهید.
- ۵- زمان آغاز استفاده از شیوه‌های مشارکتی در بنگاه‌های اقتصادی را بیان نمایید.
- ۶- اهرم‌های لازم برای تغییر به سوی نظام‌های مشارکتی را بیان نمایید.
- ۷- نحوه تاثیر اهرم‌های تغییر را به طور خلاصه توضیح دهید.

## معنی و مفهوم مشارکت

مشارکت بر این عقیده بنیادین استوار است که همه افراد حق دارند در مورد اموری که مربوط به خودشان است، احساس مسئولیت نمایند، در باره آن فکر کنند، اندیشه خود را بدون احساس ترس بیان نمایند و بر تصمیم‌هایی که بر زندگی آنها اثر می‌گذارد، دخالت داشته باشند.

از دید فلسفی در مفهوم مشارکت اندیشه‌هایی راستین و راهبر جای دارد. بنیادی‌ترین اندیشه زیر ساخت مشارکت پذیرش اصل برابری مردمان است. مردمان هرگاه در پیوند با یکدیگر از اهمیت و وزن برابر برخوردار شوند، آنگاه مشارکت میان آنان می‌تواند به «برخاستن و خیز برداشتن یاری دهنده» و سود و بهره مندی‌های بسیار برای همه فراهم آورد» (طوسی، ۱۳۷۲، ص ۶).

در بعد سیاسی، مشارکت شهروندان در اداره کردن جوامع به رویه ای تبدیل شده است که دموکراسی یا مردم سالاری نامیده می‌شود. اندیشه اساسی که مردم سالاری بر اساس آن شکل گرفته است، این است که همه شهروندان بالغ و سالم دارای حق برابر در زمینه هدایت امور عمومی و همگانی جامعه هستند. در حالی که در شیوه‌های استبدادی یک گروه کوچک هدف‌ها را مشخص و دستورها را صادر می‌کردند و شیوه استفاده از منابع اقتصادی را تعیین می‌نمودند.

از دیدگاه مشارکتی، همه افراد در مورد اموری که مربوط به خودشان است، احساس مسئولیت می‌نمایند و حق دارند در مورد آنها فکر کنند و اندیشه خود را آزادانه بیان نمایند. در بنگاه‌های اقتصادی مشارکت به مفهوم کوشش دسته جمعی و همکاری تمامی افراد (مدیران، کارکنان و مشتریان) برای

”در نظام‌های استبدادی شهروندان، کارمندان و حتی مشتریان به طور کلی فرمان‌بردار یا حتی بدتر، محروم از حق رای و فاقد قدرت هستند. مناسبات بین رهبران مستبد و رای دهندگان یا خصمانه است یا مبتنی بر وابستگی..... در دوران باستان، اعمال زور، نبود کردن و ارباب از وسایل عادی محسوب می‌شود“ (پاتریشیا مک لگان و کریستونل، ۱۳۷۷، ص ۳۶).

در نظام‌های دموکراتیک و مردم سالار، قدرت بین شهروندان (احاد جامعه و مردم یک کشور) توزیع شده و آنها از طریق رای خود در نظام مدیریت و تصمیم‌گیری کشور مشارکت می‌نمایند و از مسیر نهادهای عمومی مانند مطبوعات و احزاب بر عملکرد مدیران نظارت می‌کنند.

در سطوح پایین‌تر و به طور مشخص در سازمان‌های اداری و اقتصادی، مشارکت به مفهوم کوششی دسته جمعی است که تمامی افراد (مدیران و کارکنان و مشتری‌ها) برای رسیدن به اهداف سازمان همکاری و تلاش مشترک دارند. در مدیریت مشارکتی فاصله بین کارکنان و مدیران کاهش می‌یابد، آنها در تصمیم‌گیری‌ها و روند برنامه‌ریزی دخالت داده می‌شوند و به همان نسبت از فواید و دستاوردهای ناشی از مشارکت برخوردار خواهند بود. در دنیای مشارکت تضاد منافع و دوگانگی‌ها جای خود را به منافع مشترک و همدلی می‌دهد و کارکنان توسعه و پیشرفت سازمان را به نفع خود احساس می‌کنند و از دستاوردهای مدیریت مشارکتی مراقبت و محافظت می‌نمایند.

سازمان ملل متحد مشارکت را این گونه تعریف کرده است: دخالت نمودن و درگیر شدن مردم در فراگردهای اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی که بر سرنوشت آنان اثر می‌گذارد.



اندیشمندان حیطه سازمان و مدیریت تعاریف متنوعی در مورد مفهوم مشارکت ارائه داده اند که به برخی از آنها اشاره می‌شود:

◀ مشارکت به معنای به رسمیت شناختن حق مردم برای تعیین سرنوشت خویش است.

◀ مشارکت توزیع مجدد قدرت است به گونه ای که کلیه شهروندان را در تعیین سرنوشت خود سهم سازند.

◀ دخالت مردم در فرایند تصمیم‌گیری است، تا آنجا که بر زندگی آنان تاثیر بگذارد.

◀ مشارکت یعنی تقسیم هر چه بیشتر اقتدار و بازگشودن فرصت‌های بیشتر برای رده‌های زیرین جامعه.

◀ مشارکت نظامی است که به واسطه آن افراد در تصمیم‌های سازمان اثر می‌گذارند.

◀ مشارکت کوششی دسته جمعی است که تمامی افراد برای رسیدن به یک هدف خاص و استفاده از تمامی امکانات بالقوه جمعی در ارائه پیشنهاد، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، اجرا، بهره‌برداری، مراقبت و محافظت از دستاوردهای خاص دخالت دارند.

◀ مشارکت فرایندی است که از طریق آن کارکنان سهمی در رسیدن به تصمیم‌های مدیریتی در سازمان دارند.

در تعریف‌ها و برداشت‌های متعددی که از مفهوم مشارکت مطرح شده است، اصول و مبانی مشترکی یافت می‌شود. برخی از جنبه‌های مشترک و بنیادین که بر آنها تاکید شده است عبارتند از:

- ❖ برابری مردمان و برخورداری همه از حقوق شهروندی.
- ❖ توزیع قدرت در بین مردم و سهم کردن آنان در اختیارات و تصمیم‌گیری‌ها.

- ❖ اجازه دادن به مردم برای نظارت بر اموری که بر سرنوشت آنان تاثیر دارد.
- ❖ ایجاد فرصت‌های برابر برای پیشرفت همه مردم به خصوص گروه‌های پایین جامعه.

مشارکت به مفهوم عام آن یعنی هم‌فکری و مشورت انسان‌ها برای جستجوی راه‌های حل مشکلات و اتخاذ تصمیم‌هایی که به تنهایی قادر به انجام آن نبوده‌اند از دیر باز با زندگی اجتماعی انسان پیوند داشته است. در ادیان الهی هم‌چنین نوشته‌ها و گفتارهای صاحبان خرد و اندیشه به آثار و برکات مشورت و هم‌فکری اشاره شده و توصیه‌هایی در زمینه شور با دیگران و استفاده از خرد جمعی بیان شده است.

اما مشارکت به عنوان یک فرایند جدید و با مفهوم سهیم کردن افراد در فراگرد تصمیم‌گیری‌هایی که بر زندگی آنها تاثیر دارد، در چند قرن اخیر ابتدا وارد نظام‌های سیاسی کشورهای غربی گردید و به تدریج مراحل تحول و دگرگونی خود را پیمود. به طوری که امروزه در سازمان‌های اداری و بنگاه‌های اقتصادی از روش‌های مشارکتی به صورت گسترده استفاده می‌شود.

از دویست سال پیش شیوه‌های مشارکتی در نظام‌های سیاسی کشورهای غربی راه یافت و به تدریج مراحل رشد و بالندگی خود را پیمود، به گونه‌ای که سرانجام مردم از این حق برخوردار شدند که در تعیین سرنوشت خویش و طراحی آینده جامعه مشارکت جویند.

می‌توان گفت مشارکت محصول دورانی است که ویژگی‌های اساسی آن تحرک و عدم ایستایی، تکامل و نو به نو شدن، توجه به جایگاه و ارزش والای انسان، توسعه روز افزون دانش بشر و محصول اصلی آن یعنی تولید و صنعت و بسیاری دستاوردهای دیگری است که از ویژگی‌های این دوران به شمار می‌رود و مدیریت مشارکتی همراه با مفاهیمی همچون رشد اقتصادی، بازارهای رقابتی افزایش بهره‌وری، ارتقاء کیفیت و بهبود مستمر، زاینده شرایط اقتصادی عصر حاضر هستند که بر اساس نیاز به تغییر دائمی و بهبود وضع موجود و دستیابی به شرایط رقابتی برتر به وجود آمده‌اند.

در نظام‌های گذشته که ایستایی و عدم تغییر از ویژگی‌های اساسی آن دوران بود و ابزارها و روش‌های انجام کار طی زمان‌های طولانی به صورت کاملاً یکنواخت و بدون تغییر مورد استفاده قرار می‌گرفتند، ضرورت طرح و به کارگیری مباحث فوق به وجود نمی‌آمد. لذا طرح مفهوم مدیریت مشارکتی و به کارگیری آن ریشه در تغییرات دوران معاصر دارد و ابتدا مشارکت در نظام سیاسی کشورهای غربی راه یافت.

تحولات وسیع اقتصادی و گسترش صنعت، همراه با تولید انبوه کالا و افزایش رقابت اقتصادی برای دستیابی به بازارهای مصرف از ویژگی‌های دوران معاصر است که سازمان‌ها را وادار نمود تا اقدامات فزاینده‌ای انجام دهند، به این امید که سهم بیشتری از فروش و درآمد را به خود اختصاص دهند.

اندیشه مشارکت در آغاز قرن بیستم توسط فردیک تیلور به عنوان جزئی از مدیریت علمی مطرح شد و کشورهای اروپایی برای فائق آمدن بر آثار مخرب جنگ جهانی دوم و سامان دادن به ویرانه‌های بر جای مانده به سوی سهم کردن مردم در امور بازرگانی و صنعتی حرکت‌هایی را آغاز کردند.

”اولین بار در سال ۱۸۶۷ آلفرد کروپ در کارخانه فولاد سازی کروپ آلمان سیستم مدیریت بر مبنای پیشنهاد را به کار گرفت. کارکنان تشویق می‌شدند که در زمینه بهبود کار پیشنهادهایی بدهند و در ازای آن مبلغ مختصری به عنوان پاداش نقدی پرداخت می‌شد.“ (ماهنامه تدبیر، شماره ۱۱۴، ص ۳).

• در دهه‌های پایانی قرن بیستم رقابت فزاینده بین المللی در بازارهای جهانی شرکت‌های بزرگ صنعتی و بازرگانی را وادار نمود اقدامات گسترده‌ای در زمینه کیفیت محصولات خود به کار گیرند. از مهم‌ترین این اقدامات توجه به حرمت و ارزش نیروی انسانی

و ایجاد فرصت و شرایط مناسب برای شکوفای اندیشه‌ها و خلاقیت کارکنان و جلب مشارکت آنان بود که نتایج ارزشمندی در زمینه افزایش بهره‌وری و ارتقاء کارایی سازمان‌ها به همراه داشت. در این زمینه شرکت‌های ژاپنی پیشگام هستند زیرا رقابت فزاینده دهه ۱۹۶۰ ژاپن را ناگزیر ساخت افزایش کیفیت محصولات خود را مورد توجه قرار دهند. برای تحقق این هدف همراه با اجرای برنامه‌های وسیع آموزشی و ایجاد گروه‌های کنترل کیفی مشارکت کارکنان را از طریق سیستم پیشنهادات در رابطه با کیفیت محصولات کارخانه‌ها اجراء نمودند. به برخی از این موارد اشاره می‌شود:

• شرکت ماتسوشیتا در سال ۱۹۵۸ با دریافت بیش از ۶ میلیون پیشنهاد در میان شرکت‌های ژاپنی به مقام اول دست یافت.

⌚ در سال ۱۹۸۳ کارکنان شرکت کانون تعداد ۳۹۰ هزار پیشنهاد به ارزش تخمینی ۱۹ میلیارد ین ارائه کردند که هزینه آنها ۲۵۰ میلیون ین بود.

⌚ در شرکت هوندا موتورز اجرای نظام پیشنهادهای به صرفه جویی و رضایت کارکنان منجر شده و ۵۹ درصد پیشنهادهای اجرا شده‌اند.

⌚ در ژاپن در سال ۱۹۷۹ بیش از ۵۴ درصد کارکنان در نظام پیشنهادات مشارکت داشته‌اند و به طور متوسط هر نفر حدود ۵ پیشنهاد ارائه داده است که در حال حاضر تعداد پیشنهادهای هر فرد در بخش خصوصی به ۱۹ پیشنهاد رسیده است.

⌚ به طور کلی یکی از ویژگی‌های کارگر امروز ژاپنی این است که علاوه بر دست‌ها از مغزش نیز استفاده می‌کند (ماهنامه تدبیر. شماره ۱۱۴)

در ایران سابقه این موضوع، در شکل جدید خود، به اقداماتی مربوط می‌شود که در سالهای اخیر صورت گرفته است. در سال ۱۳۶۷ نظام پیشنهادات به طور آزمایشی در ۴ شرکت اجرا شد و نتایج آن موفقیت آمیز بود.

پس از گذشت ۴ سال از اجرای طرح مدیریت مشارکتی در شرکت رادیاتور سازی ایران به خاطر بهبود کیفیت و افزایش صادرات سود سالانه شرکت از ۵ میلیون تومان به ۶۰۰ میلیون تومان رسید (ماهنامه تدبیر، شماره ۱۱۴).

دولت در چند سال گذشته براساس ضرورت ایجاد تحول در سازمان‌های دولتی اجرای «نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها» را آغاز نموده است و شورای عالی اداری در سال ۱۳۷۷ به منظور بالا بردن کارایی و اثربخشی دستگاه‌های دولتی و افزایش رضایت و توان کاری کارکنان، استقرار این نظام را در کلیه وزارت خانه‌ها، شرکت‌ها، بانک‌ها و کلیه شرکت‌های دولتی تصویب نمود.

گزارش مؤسسه توسعه فرهنگ مشارکت که در مورد دستاوردهای ۵۴ واحد اقتصادی منتشر نموده است، نشان می‌دهد تا پایان سال ۱۳۷۹ از سوی ۶۰۷۵۵ نفر افراد شاغل در این واحدها تعداد ۱۲۰ هزار پیشنهاد دریافت شده است که بیش از ۲۱ هزار از این پیشنهادها مورد تصویب قرار گرفته است و ۱۱۴۰۰ پیشنهاد اجراء شده و نتایج حاصل از اجرای این پیشنهادها، صرفه جویی بیش از ۸۹ میلیارد ریال در یک سال بوده است.

## ساز و کارهای لازم برای نیل به سوی اداره کردن به شیوه مشارکتی

گرچه منطق مشارکت بسیار ساده است و امروزه جزء بدیهیات دانش مدیریت محسوب می‌شود، اما حرکت به سوی اداره کردن امور به صورت مشارکتی مستلزم تغییرات بنیادی و گسترده در ساختارها، ارزش‌ها و مناسبات سازمان است.

پاتریشیا مک لگان و کریستونل در کتاب **عصر مشارکت** که حاصل چند دهه فعالیت و تجربه اندوژی آنان در بنگاه‌های اقتصادی امریکا و سایر کشورهاست، در مورد تغییر به سمت اداره مشارکتی، اعتقاد دارند تغییرات یک باره رخ نمی‌دهد و سازمان‌ها زمانی به دوران نوین مشارکتی پا می‌گذارند که تغییرات کافی و به طور هم زمان رخ دهد.

برای دستیابی به سازمان‌های مشارکتی باید بر نه زمینه اساسی تمرکز شود که

عبارتند از:

### الف - ارزش‌ها

ارزش‌ها طی قرون متمادی شکل می‌گیرند و در صورت نبود چالش و تهدید بدون این که مورد پرسش قرار گیرند به حیات خود ادامه می‌دهند. ارزش‌ها اصول و اخلاقیاتی هستند که در وجود هر شخص جای می‌گیرند و راهنمای عمل و انتخاب افراد واقع می‌شوند. ارزش‌های یک سازمان رگه اصلی نظام اداره کردن آن سازمان هستند. ارزش‌های مستبدانه، سلسله مراتب ایجاد می‌کنند، انسان‌ها از قدرت تهی می‌شوند و مطابق آن مدیران دارای حقوق انحصاری و خالی از مسئولیت اند. ارزش‌های مشارکتی این گونه شیوه‌ها را بی اعتبار می‌سازد.

تغییر نظام ارزشی سازمان آسان نیست زیرا ارزش‌های سازمان بازتاب ارزش‌های اجتماعی و سیاسی نظام بزرگ تری هستند که تبدیل به جهان بینی و تصورات مشترک اعضای سازمان گردیده‌اند.

در نهادهای مشارکتی، مشتری مداری، تعهد به مشارکت، حقوق و مسئولیت‌های مشترک، مشروعیت فراگیر، داشتن تفکر عملی، نظارت درونی و دسترسی همگان به اطلاعات جزء ارزش‌های بنیادی محسوب می‌شوند.

تغییر موفقیت آمیز و تثبیت ارزشها مستلزم اقدامات زیر است:

نخست آنکه باید افراد نظام ارزشی فعلی سازمان را درک و سپس بیان نمایند. یعنی از ارزش‌های حاکم بر روابط و مناسبات سازمانی درک واقعی داشته باشند و قادر باشند که آنها را تحلیل نمایند.

دوم آنکه تمامی افراد سازمان اعم از کارکنان و صاحبان سرمایه در زمینه به وجود آوردن ارزش‌های جدید همکاری داشته باشند و همه سعی نمایند در فرایند خلق ارزش‌های مشارکتی فعالانه درگیر شوند.

سوم آنکه ارزش‌ها بر حسب رفتارهای خاصی بیان شود تا هر کس بتواند آنها را به طور ملموس احساس نماید. مشاهده ارزش‌ها به صورت رفتارهای خوشایند و مورد قبول موجب می‌شود، آنها مورد باور دیگران قرار گرفته و به تدریج تثبیت شوند.

ب - ساختارها



شیوه اداره کردن به صورت مشارکتی نمی‌تواند در ساختارهای سنتی طراحی شده و دوام داشته باشد. ارزش‌های مشارکتی نمی‌توانند در سلسله مراتب سنتی و زیر قیده‌های فرماندهی قدرت شکوفایی و رشد یابند.

جهان بینی کهن استبدادی بر این باور بود که کلیت سازمان برابر با جمع ساده اجزای آن است و هر بخش تکه ای جدا و ناپیوسته از کل است. در حالی که تحت شیوه‌های نوین، کل منعکس کننده همه بخش‌های خود است و هر بخش جزئی از کل است.

در سازمان‌های هرمی و مبتنی بر سلسله مراتب عمودی از بالا به پایین، اطلاعات به کندی جریان می‌یابد و افراد به جای این که به مسائل سازمانی بیندیشند درگیر مراقبت از رؤسای خود هستند.

در ساختارهای مشارکتی فرایند تصمیم‌گیری در گروه‌های کاری مبتنی بر اتفاق نظر و همکاری است. رهبران و اعضای گروه به صورت مشترک اهداف را تعیین می‌کنند و در مورد ملزوماتی که باید تأمین شوند به توافق می‌رسند. به اعضای گروه اعتماد کامل داده می‌شود و می‌توانند منابعی را که برای انجام کار لازم است مورد استفاده قرار دهند و آنها در مقابل می‌پذیرند که کارها را انجام دهند.

اعضای گروه با همکاری رهبر گروهشان آنچه را که باید تولید نمایند، معین می‌کنند. آنها ارزیابی و مراقبت‌های لازم را به عهده می‌گیرند و ضمن کار آموزش می‌بینند. بنابراین اعضای گروه نسبت به اهداف مربوط به کارشان احساس بیگانگی نمی‌کنند.

در ساختارهای مشارکتی، جلب خشنودی مشتری، تحویل ارزش افزوده و انجام دادن فعالانه و آگاهانه کارها مورد توجه قرار دارد.

هنگامی که گروه دارای این اخلاق و مهارت‌های مربوط به آن باشد، به توصیفات شغلی و نظارت بوروکراتیک و یا نظارت از سوی سرپرستان و مدیران نیازی نیست.

### ج - رهبری

در نظام‌های استبدادی رهبران اغلب افرادی هستند که می‌توانند به کمک وسیله‌های مختلف از جمله جاذبه شخصی، اعمال زور، ترس، حمایت یا استفاده از پاداش، قدرت خود را حفظ کنند. روابط مبتنی بر وابستگی و اطاعت فرمانبران و برتری رهبران موجب از خود بیگانگی، خشم و عدم اعتماد می‌شود.

برای ایجاد شیوه نوین اداره کردن، به نوع جدیدی از رهبری نیاز است که متکی به فرادستی و فرودستی نباشد. در نظام‌های مشارکتی رهبران فرصتی فراهم می‌سازند تا قابلیت‌ها و توانایی‌های افراد توسعه یابد و کمک می‌کند تا آنها در امور دخالت نمایند.

رهبری جدید مطابق ارزش‌های مشارکتی به خلق قابلیت و توانایی در مردم خود کمک می‌کند و آنها را در امور دخالت می‌دهند

دستیابی به شیوه‌های نوین اداره کردن در صورتی محقق می‌شود که افراد ابتدا خود را دگرگون سازند و آماده تسلیم اندیشه‌ها و شیوه‌های بهتر باشند. دسترسی به این امر مستلزم روبرو شدن با چالش‌های زیر است:

**نخست - کنار گذاشتن توقعات و رفتارهای استبدادی، رهبران باید بسیاری از پیش فرض‌ها و رفتارهای استبدادی را کنار بگذارند. بسیاری از رهبران حتی اگر از کیفیت نظام استبدادی شکوه داشته باشند، خود محصول دوران استبدادی هستند و باید تحمل رنج پشت‌سر نهادن عادات و توقعات پیشین را داشته باشند.**

**دوم - راهنمایی انتقال، رهبران کنونی باید بتوانند از عهده انتقال نظام استبدادی به صورت مشارکتی برآیند. انتقال دارای پویایی خاص خود است و این تغییرات ممکن است زمان بر، تکان دهنده و همراه با فراز و نشیب باشد. رهبران باید به دیگران کمک کنند تا آنها بتوانند مسئولیت‌های جدید و نقش‌های نوین را به عهده گیرند.**

**سوم - کارگزاران قابل اعتماد مشارکت، در دنیای مشارکتی نقش‌های فرمان‌دهی و سرپرستی، جایگزین نقش‌های کارگزاری می‌گردد و توجه به خدمتی است که به کارمند، مشتری و جامعه ارائه می‌شود. رهبران رسمی باید کارگزاران قابل اعتماد فرایندهای مشارکتی باشند و این فرایند را به وجود آورند و به ریشه گرفتن آن کمک کنند.**

**چهارم - تشویق به اتحاد رهبری، در آینده رهبری دیگر مقامی در بالای هرم سازمانی محسوب نمی‌شود، بلکه کارکردی است که هر کس هنگام رویارویی با مشکلات و تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند به آن بپردازد. می‌توان گفت، در دنیای مشارکتی تمامی افراد در نقش رهبری سهیم‌اند در سازمان‌های نوین انسان‌های معمولی می‌توانند و باید به اقدامات رهبری بپردازند و انسان‌ها در تمامی سطوح به اقداماتی نوآورانه، خلاق و شجاعانه و در جهت تحقق اهدافی مشترک دست می‌زنند.**

#### **د - فرایند مدیریت**

فرایندهای مدیریت که از پرورش راهبرد تا بررسی عملکرد نوسان دارد، ستون فقرات سازمان‌هاست. فرایندهای مدیریت کلید نهایی برای انتقال نظام استبدادی به سوی مشارکت محسوب می‌شوند و مظهر ارزش‌های سازمان هستند که بر افراد درون سازمان اثر

می‌گذارند. در سازمان‌های سنتی مدیریت به عهده مدیران است و تصمیم‌های راهبردی و تکنیکی توسط مدیران اتخاذ می‌شود و به کسانی که باید آنها را انجام دهند ابلاغ می‌شود. در این نظام، تفکر از عمل جداسست و قدرت با مسئولیت پیوندی ندارد.

اصلاح فرایند مدیریت اساسی‌ترین مرحله برای انتقال به شیوه‌های مشارکتی محسوب می‌شود. دخالت دادن افراد در فعالیت‌های مربوط به تعیین اهداف و راهبردها، برنامه ریزی، تصمیم‌گیری، نظارت بر کارها و

برای رسیدن به سازمان‌های مشارکتی این فرایندها باید اصلاح و مشارکتی شوند و افراد را در فعالیت‌های مربوط به تعیین راهبرد، برنامه ریزی، اجرای برنامه‌ها، تصمیم‌گیری، نظارت و بررسی کارها و عملکردها دخالت دهند، در غیر این صورت آن سازمان نمی‌تواند نهادی با مسئولیت دهی بالا و مشارکتی محسوب شود.

#### ه - اطلاعات

افراد برای آنکه فکر کنند، تصمیم بگیرند و به حل مشکلات کاری خود پردازند به اطلاعات راهبردی و تکنیکی احتیاج دارند. دسترسی به اطلاعات و قابلیت بهره‌برداری از

آن برای تأثیرگذاری بر تصمیم‌گیری از عوامل قدرت محسوب می‌شود. در سازمان‌های سنتی دسترسی به اطلاعات، محدود، پراکنده و تحت نظارت مقامات است و افرادی که باید راهبرها را پیاده کنند به اطلاعات کمتری در مورد اهداف و برنامه‌های سازمان دسترسی دارند. در حالی که در نظام مشارکتی دسترسی به اطلاعات گسترده و یک پارچه برای همگان آزاد است.

محیط اطلاعاتی امروز مستلزم مهارت‌های ویژه ای است تا افراد در تمامی سطوح بتوانند تمامی نیازهای اطلاعاتی خود را ابراز کنند، از داده‌های اطلاعاتی نتیجه‌گیری نمایند و بدانند که داده‌ها را چگونه ارزیابی کند.

اطلاعات در مورد اهداف سازمان، بازار، مشتری‌ها، رقابت و آنچه درون سازمان می‌گذرد، قابلیت افراد را برای تصمیم‌گیری و راهنمایی فعالیت آنها افزایش می‌دهد.

#### و - مناسبات

هر سازمان با هزاران عمل متقابل عجین شده است که بین افراد سازمان برقرار می‌شود. در سازمان‌های سنتی رفتارهای مبتنی بر مناسبات متقابل، سلسله مراتبی و وابسته هستند اما در سازمان‌های مشارکتی مناسبات در عرصه ارزش‌ها و اهداف مشترک به منظور همکاری هدفمند برقرار می‌شود و رفتارها مبتنی بر مناسبات و وابستگی متقابل هستند. در این سازمان‌ها افراد به یکدیگر احترام می‌گذارند و صرف نظر از درجه و مقام، حقیقت را

به هم می‌گویند و اگر لازم باشد، افراد مافوق از افراد مشاغل پایین زمینه تخصصی را می‌آموزند.

در سازمان‌های امروزی مناسبات جنبه انسانی دارند و وجود مناسبات از درجات پایین به سطوح بالا به تحقق مشارکت واقعی کمک می‌نماید. امروزه کیفیت و حفظ مشتری به روابط مؤثر میان مدیران، کارکنان، مشتریان و بسیاری گروه‌های دیگر، بستگی دارد.

مناسبات مبتنی بر اعتماد، صداقت و احترام متقابل به عنوان محور اصلی دگرگونی محسوب می‌شوند و به تحقق مشارکت واقعی کمک می‌نمایند. در این نظام‌ها اگر لازم باشد افراد مافوق از افراد

این دگرگونی هنگامی اتفاق می‌افتد که اعتماد، صداقت و عدم خصومت وجود داشته باشد. اعتماد محور اصلی دگرگونی مناسبات است. اعتماد در ایجاد مناسبات تأثیر دو جانبه دارد. تمام افراد ذی‌نفع شامل، مدیران، کارکنان، اتحادیه‌ها، فروشندگان، خریداران و... باید با هم کار کنند و به طور مداوم مناسبات خود را به صورت واکنش‌های متقابل حقیقی تغییر دهند تا اعتماد ایجاد شود و رفتارهای متضاد، خصمانه و غیر مستقل را کنار گذاشته شود.

## ز - شایستگی‌ها

شایستگی‌ها منابع درونی هر فردی هستند که نظام اداره امور را فعال می‌کنند. همچنان که سازمان به سمت مشارکتی گرایش می‌یابد، نقش‌ها، مناسبات و شایستگی‌های افراد تغییر می‌کنند. سازمان‌های سنتی بر شایستگی‌های کسانی که در قدرت هستند، تأکید دارد. افرادی که امر مدیریت را بر عهده دارند، باید توان برنامه ریزی، سازمان دهی و نظارت را داشته باشند. انگیزه بیافرینند و با از خود بیگانگی کارکنان که اغلب ناشی از وابستگی، پنهان کاری و نداشتن مسئولیت است، مقابله کنند. اما در سازمان‌های مشارکتی از افراد خواسته می‌شود که در قبال کوشش برای دستیابی به موفقیت سازمانی مسئول باشند. در این زمینه لازم است هر فرد شایستگی‌های خود را افزایش دهد. شایستگی‌های محوری مانند خودمدیری، تفکر انتقادی، مهارت انسجام آفرین ارتباطی، قابلیت یادگیری دوجانبه و تصمیم‌گیری انعطاف پذیر از شروط لازم برای مشارکت موفقیت آمیز محسوب می‌شوند و همه انسان‌ها به آنها نیاز دارند.

تأکید بر ایجاد ظرفیت و ارتقاء شایستگی  
افراد در زمینه‌های محوری مانند تفکر  
انتقادی، خودمدیری، سازماندهی ذهنی و  
تصمیم‌گیری انعطاف‌پذیر و قابلیت  
یادگیری دوجانبه

## ح - نظارت

هر سازمانی به نظارت نیاز دارد تا از طریق ایجاد توازن، از خطاها جلوگیری شود و کارها در مسیر خود ادامه یابند. نظارت می‌تواند به صورت خارجی باشد یا داخلی، از طرف خود صورت گیرد یا تحمیلی باشد.

در نظام‌های سنتی، مدیریت، نظارت را پدید می‌آورد، فرمان به کارگیری آن را می‌دهد و بعد ناگزیر است مراقبت نماید که مورد اطاعت قرار گیرد. میراث این نوع نظارت، ترس، عدم اعتماد، اطاعت و تسلیم است که به جای می‌ماند.

نظارت هنگامی نتیجه بخش است که افراد در مقابل ارزش‌های مشترک احساس تعهد نمایند. در سازمان‌های مشارکتی احساس تعهد در فرد افزایش می‌یابد و بر مسئولیت او برای موفقیت کار تأکید دارد و شرایط را برای اعتماد به نفس فراهم می‌سازد.

نظارت هم باید کمک نماید که کنش‌های متمرکز و جهت دار در سراسر سازمان رخ دهد و سازمان را منسجم نگه دارد و هم به سازمان امکان دهد تا برای یادگیری، تطبیق و تغییر و قدم برداشتن در راه‌های جدید توانمند گردد. بنابراین برنامه‌های نظارتی به گونه ای اجرا شوند که رویارویی بین نیروهای ثبات بخش و نیروهای آموزشی را متعادل سازد.

نظارت کمک می‌نماید تا فعالیت‌ها در جهت اهداف مشترک سازمان‌دهی و متمرکز شوند و کارها در مسیر تدوین شده، تداوم یابند. درک درست افراد از ارزش‌ها و اهداف سازمان و احساس تعهد نسبت به آنها نتیجه بخش ه



نظام پرداخت نقشی با اهمیت در ایجاد و استمرار نحوه اداره هر نهادی دارد. دستمزد عاملی است که سبب ایجاد انگیزه می‌شود و افراد آنرا بازخورد ارزش فردی خود می‌دانند. گرچه پرداخت به تنهایی نمی‌تواند سبب توسعه روابط شود، اما در کاهش آن نقش دارد.

اگر نظام پرداخت پنهانی یا همراه با تقلب باشد، اگر به شایستگی‌ها پاداش داده شود و اشتباهات مورد تنبیه قرار گیرد، موجب تداوم شیوه سنتی مدیریت است.

اما اگر دستمزد مشوق کار گروهی و فراگیر باشد و پیوند آشکاری با موفقیت سازمان داشته باشد، آنگاه عمل پیشرفت مشارکت فراهم خواهد شد.

در نظام‌های مشارکتی تشویق‌ها گروهی انجام می‌شود و نظام پرداخت به گونه‌ای است که مشوق کار گروهی است. در این صورت پیوندهای بین افراد افزایش می‌یابد و مناسبات آنها را با سازمان استحکام می‌بخشد.

## خلاصه فصل اول

مشارکت موضوعی است که به شیوه اداره کردن جوامع و سازمان‌ها مربوط می‌شود و نحوه ارتباطات و مناسبات بین رهبران و مدیران با سایر افراد را در بر می‌گیرد.

مشارکت بر این عقیده بنیادی استوار است که همه افراد حق دارند در اموری که مربوط به خودشان است دخالت داشته باشند، در مورد آنها فکر کنند و نظر خود را بدون ترس بیان نمایند.

در بعد سیاسی، برای تنظیم مشارکت شهروندان در اداره امور جامعه، شیوه دموکراسی یا مردم سالاری رایج شده است که بر مبنای آن همه افراد در زمینه هدایت امور عمومی جامعه دخالت داده می‌شوند.

در سازمان‌های اداری و اقتصادی، مشارکت به معنی تلاش دسته جمعی افراد در جهت دستیابی به اهداف سازمان است و از طریق دخالت دادن کارکنان و مشتری‌ها در امور مربوط به تعیین راهبردها، اهداف، تصمیم‌گیری‌ها و نظارت بر کارها صورت می‌گیرد.

برابری انسان‌ها و برخورداری همه از حق شهروندی، توزیع قدرت بین مردم، سهم کردن افراد در تصمیم‌گیری و اجازه دادن به آنها برای نظارت عمومی از مهمترین جنبه‌های اداره کردن به شیوه مشارکتی محسوب می‌شوند.

مشارکت در بعد سیاسی سابقه ای ۲۰۰ ساله دارد و هم اکنون در بسیاری از کشورهای جهان به کار گرفته می‌شود. به دنبال تغییرات وسیعی که در جنبه‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی کشورها پدید آمد، به تدریج مشارکت دادن کارکنان در مدیریت بنگاه‌های اقتصادی و سازمان‌های اداری مورد توجه قرار گرفت و به علت نتایج ارزشمند آن در برخی از کشورها گسترش یافت.

هم اکنون این شیوه مدیریتی، در شرکت‌های ژاپنی بیش از سایر نقاط جهان مورد استفاده قرار می‌گیرد. در کشور ما نیز این شیوه اداره کردن در دهه‌های گذشته مورد اقبال

قرار گرفت و هم اکنون در برخی بنگاه‌های اقتصادی و سازمان‌های اداری و خدماتی رایج شده است.

دگرگونی جوامع و سازمان‌ها به سوی اداره کردن به شیوه مشارکتی مستلزم به کارگیری اهرم‌هایی است که اهم آنها عبارتند از: ۱- ارزش‌ها و اخلاقیات مشارکتی، ۲- تغییر در ساختار سازمانی و تشکیل گروه‌های کاری مبتنی بر اتفاق نظر و همکاری، ۳- رهبری مبتنی بر ارزش‌های مشارکتی و غیر مستبدانه، ۴- اصلاح فرایند مدیریت و همگانی کردن روند تصمیم‌گیری، ۵- دسترسی همگانی به اطلاعات، ۶- برقراری مناسبات و رفتارهای مشارکتی و متقابل، ۷- توسعه قابلیت‌ها و شایستگی افراد، ۸- توسعه نظارت همگانی، ۹- اصلاح نظام پرداخت و تشویق به گونه‌ای که مشوق کار گروهی باشد.

### واژه‌های کلیدی

مشارکت، دموکراسی و مردم‌سالاری، برابری انسان‌ها، برخورداری از حقوق شهروندی، توزیع قدرت، دخالت در سرنوشت عمومی، مشروعیت فراگیر، تفکر انتقادی، مشارکت در تصمیم‌گیری، نظارت عمومی، احساس مسئولیت مشترک.

## سوالات خود آزمون فصل اول:

(به پاسخ صحیح سؤال ۸ سه نمره و بقیه سؤال‌ها دو نمره در نظر بگیرید)

- ۱- مفهوم مشارکت را بیان نمایید.
- ۲- مشارکت بر چه اصول و ارزش‌هایی تأکید دارد.
- ۳- تفاوت‌های اساسی بین اداره کردن جوامع به شیوه استبدادی و مشارکتی را توضیح دهید.
- ۴- مشارکت در امور سیاسی جامعه به چه معنی است و از طریق چه ساز و کاری اجراء می‌شود.
- ۵- شیوه مشارکتی از چه زمانی وارد مدیریت بنگاه‌های اقتصادی گردید.
- ۶- دو نمونه از آثار اداره کردن به شیوه مشارکتی در بنگاه‌های مشارکتی را نام ببرید.
- ۷- شیوه مشارکتی از چه زمانی در ایران مورد استفاده قرار گرفت.
- ۸- برای تحول جامعه و سازمان‌ها در جهت اداره کردن به شیوه مشارکتی، چه تغییرات زیر بنایی باید صورت گیرد.
- ۹- فرایند مدیریت در سازمان‌های سنتی و مشارکتی را به صورت مقایسه‌ای بیان نمایید.

فصل دوم - مدیریت  
مشارکت

- ◀ مفهوم مدیریت مشارکتی
- ◀ فلسفه و مبانی نظری مدیریت مشارکتی
- ◀ دستاوردها و مزایای مدیریت مشارکتی
- ◀ مقایسه مدیریت سنتی و مدیریت مشارکتی
- ◀ تعاون و مدیریت مشارکتی

## اهداف آموزشی فصل دوم

**هدف کلی:** هدف کلی این فصل عبارت است از آشنایی فراگیران با مفهوم، مزیت‌ها و دستاوردهای مدیریت مشارکتی و رابطه تعاون با این شیوه مدیریتی.

**اهداف رفتاری:** از شما فراگیر گرامی انتظار می‌رود پس از مطالعه این فصل قادر باشید:

- ۱- مفهوم مدیریت مشارکتی را بیان نمایید.
- ۲- عواملی که به کارگیری مدیریت مشارکتی را اجتناب ناپذیر می‌سازد، بیان نمایید.
- ۳- مزیت‌ها و دستاوردهای اساسی استفاده از مدیریت مشارکتی را نام ببرید.
- ۴- چند مورد از مهم‌ترین تفاوت‌های بین مدیریت به شیوه سنتی با مدیریت مشارکتی را بیان نمایید.
- ۵- رابطه بین تعاون و مدیریت مشارکتی را توضیح دهید.

در فصل اول در مورد مشارکت به مفهوم عام و کلی آن یعنی دخالت دادن انسان‌ها در اموری که مربوط به آنها می‌شود، مطالبی ارائه گردید و آوردیم که در بعد سیاسی، شهروندان و اتحاد جامعه از طریق دموکراسی یا مردم سالاری در امور مربوط به تصمیم‌گیری‌ها و نظارت‌های عمومی مشارکت می‌نمایند. این شیوه از حدود دویست سال پیش در بسیاری از کشورهای جهان رایج شده و به علت تأثیرات مفید آن در بنگاه‌های اقتصادی نیز مورد بهره برداری قرار گرفته است. در ادامه به مفهوم مدیریت مشارکتی و مزیت‌ها و دستاوردهای آن می‌پردازیم.

### مفهوم مدیریت مشارکتی

در برداشتی بسیار ساده مدیریت به معنای استفاده مناسب از منابع مادی و انسانی برای دستیابی به هدف‌های سازمان است. استفاده مناسب شامل پیش‌بینی‌ها و فعالیت‌هایی است که به برنامه ریزی، سازمان‌دهی و هدایت و کنترل مربوط می‌شود و از وظایف اساسی مدیریت محسوب می‌شوند.

در گذشته نیروی انسانی صرفاً به عنوان تأمین‌کننده نیروی کار محسوب می‌شد که از طریق به کارگیری اندام و اعضاء بدن خصوصاً دست‌ها در روند تولید مشارکت داشتند. در آن شرایط به نیروی انسانی از دیدگاه مکانیکی و اقتصادی نگریسته می‌شد و رفتارهای مدیریتی بر پایه باورهایی شکل می‌گرفت که در مورد نیروی انسانی تصور می‌شد. این تصورات و باورها عبارت‌اند از:

- کارکنان باید مورد نظارت قرار گیرند تا کارها را درست انجام دهند.
- مردم فقط از رهبر و مدیر قدرتمند توجه و دستور می‌گیرند. در غیر این صورت دچار هرج و مرج می‌شویم.
- کارکنان فقط چیزهایی را انجام می‌دهند که در مقابل آن پاداش دریافت می‌کنند.
- کارکنان همه استعدادها و نبوغ خود را در خدمت سازمان قرار نمی‌دهند.

• کارکنان در مقابل سرنوشت، مشتری‌ها و سود آوری واحد خود احساس مسئولیت نمی‌کنند.

در آن ساز و کار، مدیریت‌ها عموماً دست‌ها را به کار می‌گرفتند. اما در سازمان‌های امروزی کارهای یدی و مکانیکی به ماشین‌ها سپرده شده است و دیگر نیروی کارگر در کنار ماشین و جزئی از خط تولید محسوب نمی‌شود.

در سازمان‌های امروزی مغزها بیش از دست‌ها کار می‌کنند. مدیریت و رهبری مغزها ساز و کاری را طلب می‌نماید که ورای مدیریت دست‌ها و اندام‌ها است. در این رویکرد لازم است، مدیران به مهارت‌های ویژه‌ای مجهز شوند. برخورداری آنان از سطح مناسبی از فرهیختگی و مهارت‌ها مرتبط با روابط انسانی لازمه مدیریت سازمان‌های امروزی است. اداره کردن امور به شیوه مشارکتی بهترین گزینش و کارآمدترین سازوکار به شمار می‌رود.

مدیریت مشارکتی عبارت است از به وجود آوردن فضا و نظامی که تمام کارکنان و مشتریان یک سازمان در روند تصمیم‌گیری و حل مسائل سازمان همکاری و مشارکت کنند. در این شیوه مدیریت، مدیر به کمک ایده‌ها و نظرات کارکنان و مشتری‌ها تصمیمات اساسی سازمان را اتخاذ می‌کند و با کمک و همراهی کارکنان آنها را عملی می‌سازد.

در مقابل مدیریت مشارکتی (Participative management)، واژه‌های اختیار دادن (empowerment)، خودمدیری (self-management)، مسئولیت‌دهی به کارکنان (employee involvement) آمده است.

مدیریت مشارکت جو می‌کوشد تا امور سازمان را بر اساس اصل مشارکت کارکنان پایه ریزی و هدایت نماید و با جلب توجه و علاقه مندی اعضا سازمان، آنان را در فراگرد شکوفایی استعدادها و پرورش توانایی‌های بالقوه و نامحدود قرار می‌دهد.

مشارکت یک فراگرد سهیم شدن میان مدیران و کارمندان است. در این شیوه، رهبر به کارکنان اختیار واگذار می‌کند، اطلاع و آگاهی می‌دهد، مشورت می‌کند، به رایزنی



خردمندان می‌پردازد و کارکنان در پاسخ وفاداری، کیفیت عملکرد شغلی و احترام به مدیر را عرضه می‌کنند.

نظام مدیریت مشارکتی فرصتی را فراروی سازمان قرار می‌دهد تا هدف‌های فردی کارکنان با هدف‌های همسو گردیده و تعلقات سازمانی افراد افزایش می‌یابد. در این نظام خلاقیت‌های فردی و گروهی برانگیخته و به صورت

این شیوه مدیریت در صورتی که به طور صحیح و به کمک روش‌های علمی پیاده شود پیامدها و مزایای ارزشمندی به همراه دارد. بهبود روابط انسانی، تقویت انگیزه کارکنان، بروز خلاقیت و نوآوری، ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی و کاهش هزینه‌ها، بهره‌مندی کارکنان از مزایای مادی و رفاهی، افزایش احساس تعلق سازمانی، همسو شدن هدف‌های فردی و سازمانی، افزایش مسئولیت‌پذیری کارکنان، افزایش رضایت مشتری و بسیاری دستاوردهای ارزشمند دیگر از پیامدهای مثبت این شیوه مدیریت محسوب می‌شود.

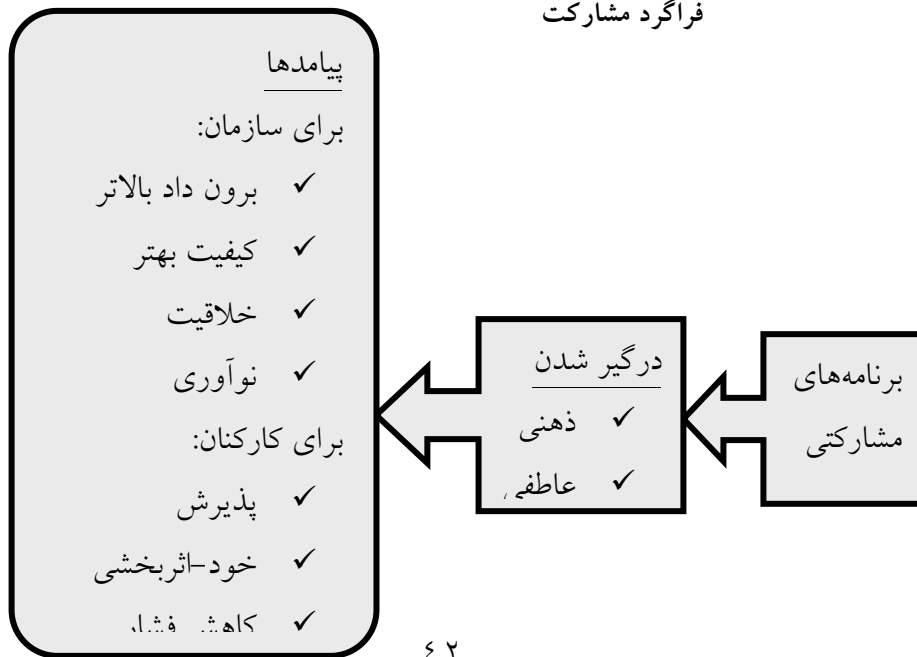
”سازمان ملل متحد شکوفایی انسان را به گسترده کردن دامنه‌گزینه‌های وی وابسته دانسته است و تاکید دارد که مشارکت گسترده، مردم را توانا می‌سازد تا به فرصت‌های نیکوی بیشتری دسترسی پیدا کنند و به انتخاب و گزینه‌های میان این فرصت‌ها بپردازند. بنا

بر این هر برنامه ای که برای مشارکت طراحی می‌شود، باید به آزمون سپردن اختیار و دست یافتن به گزینش و انتخاب پاسخ مثبت دهد“ (طوسی، ۱۳۷۹، ص ۱۱).

مدیریت مشارکتی بر اساس سیستم‌های مختلفی اجرا می‌شود که یکی از نیرومندترین آنها نظام مدیریت پیشنهادات است که بیش از ۵۰ سال در بسیاری از شرکت‌های بزرگ صنعتی جهان به کار گرفته شده و نتایج و تاثیرات قابل توجهی به همراه داشته است.

در این نظام همه کارکنان سازمان حق دارند که نظرهای اصلاحی خود را در باره بهتر شدن کیفیت و کمیت کارها و بسیاری از زمینه‌های دیگر که به افزایش اثر بخشی و کار آمدی سازمان یاری می‌دهد به صورت فردی یا گروهی تنظیم و برای بررسی کارشناسانه به سازمان ارسال دارند. در کشور ما سابقه به کارگیری نظام پیشنهادات به کمتر از ۲۰ سال قبل بر می‌گردد. در این مدت این شیوه مدیریت با کامیابی‌هایی روبرو بوده است و هم اکنون تعداد بیشتری از شرکت‌های صنعتی و خدماتی با اطمینان و انگیزه قوی‌تر به استفاده از این شیوه روی آورده. در بخش‌های بعدی راجع به جزئیات این نظام و شیوه اجرای آن به صورت مبسوط اشاره خواهد شد.

### فراگرد مشارکت



## فلسفه و مبنای نظری مدیریت مشارکتی

در فصل گذشته به تغییراتی بنیادی که در عصر حاضر در مورد نگرش انسان به دنیای پیرامون خود و ارتباط بین انسان‌ها، هم‌چنین نحوه اداره جوامع ایجاد شده، اشاره گردید.

تغییر نگرش‌ها موجب ایجاد نظامات فکری و رویکردهای جدید گردیده که ارکان سیستم‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی را دچار دگرگونی نموده است و شیوه مدیریت جوامع و سازمان‌ها از این تحولات مستثنی نمانده است. در این قسمت به مواردی اشاره می‌شود که نزد انسان امروز دارای اهمیت هستند و مبنای ایجاد و توسعه مدیریت مشارکتی محسوب می‌شوند.

◀ **اصل برابری انسان‌ها** - در نظام‌های استبدادی یک گروه کوچک فرمان می‌رانند، فکر می‌کنند، هدف‌ها و شیوه‌های انجام کار را مشخص می‌کنند و در مقابل اکثریت مردم فرمان می‌برند، سیاست‌ها را اجرا می‌کنند و در خدمت رهبران‌شان هستند. "افراد فرا دست از افراد فرو دست به آسانی قابل تشخیص‌اند فرا دستان ردای حکومت بر تن می‌کنند، خود را با جواهرات می‌آرایند... بر اتومبیل‌های لوکسی که سازمان‌هایشان برای آنها تدارک دیده است سوار می‌شوند و این در حالی است که فرو دستان خود در پی رفع نیازهایشان بر می‌آیند" (پاتریشیا مک لگان و کریستونل، ۱۳۷۷، ص ۳۵).

در عصر حاضر و با گسترش ارزش‌های آزادی خواهانه و برخورداری انسان‌ها از حقوق سیاسی و اجتماعی برابر این نوع شیوه اداره کردن با افول و نابودی مواجه شد و شیوه مدیریت مبتنی بر مشارکت کارکنان به عنوان پاسخی به واقعیت‌های دوران معاصر در حال همه گیر شدن می‌باشد.

◀ **نیاز انسان به احترام و اظهار وجود** - انسان به طور غریزی نیازمند توجه و احترام دیگران است و این انتظار از اطرافیان و کسانی که با آنها در ارتباط است، در سطح بالاتری احساس می‌شود. توجه به این نیاز روان‌شناختی کسانی که دارای چیزهای ارزشمند و کمیاب هستند مانند افراد فرهیخته، متخصص و ماهر از طریق استقرار نظام‌های مشارکتی میسر می‌گردد.

افزایش دانش، اطلاعات و شناخت مردم انتظاراتی در پی خواهد داشت که برخاسته از بالاترین رده نیازهای انسانی یعنی نیاز به خود شکوفایی است. انسان‌های اندیشه ورز و دارای معرفت نیاز به فضایی دارند که اندیشه‌ها و نظرهای آنها مورد احترام قرار گیرد و بتوانند استعدادها و اندیشه‌های خود را به فعلیت برسانند. گسترده کردن دامنه مشارکت این فرصت را در اختیار سازمان‌ها قرار می‌دهد تا از برکات اندیشه و تجربه غنی کارکنان در جهت تعالی سازمان استفاده شود.

گسترش روزافزون ارزش‌های آزادی‌خواهانه و برخورداری افراد از حقوق انسانی برابر همراه با توسعه سطح دانش، تخصص و مهارت‌های نیروی کار و به طور کلی ارتقاء سطح فرهیختگی

◀ **انسان در جستجوی کمال و بهبود مستمر** - جهان امروز به گونه‌ای باور نکرده‌ای در حال تغییر و دگرگونی است. دانش بشری و یافته‌های علمی او لحظه به لحظه در حال نو شدن هستند. تکنولوژی و روش‌های تولید به سرعت قدیمی و غیر رقابتی می‌شوند. این‌ها بخشی از واقعیت‌ها و ویژگی‌های دوران معاصر به شمار می‌رود که نشان از میل و رغبت پایان

ناپذیر انسان امروز به تعالی و کمال، هم‌چنین تلاش مستمر در جهت بهبود شرایط کار و زندگی خود و دیگران دارد.

برای اینکه سازمان‌ها بتوانند خود را با شرایط پیچیده امروزی هماهنگ سازند و از گردونه رقابت اقتصادی خارج نشوند نیازمند بهره‌گیری از همه ظرفیت‌ها و توانمندی‌های نیروی انسانی خود هستند. مدیریت مشارکتی این فرصت را فراهم می‌سازد تا مدیران از نیروی ابتکار و خلاقیت کارکنان در خدمت ماندگاری و توسعه سازمان و تأمین منافع طرفین کمک گیرند.

#### ◀ توسعه تکنولوژی اطلاعات و گسترش روز افزون حجم دانش بشری - حجم

دانش بشری به نحوی باور نکردنی در حال زیاد شدن است. با دستیابی انسان به روش‌ها و ابزارهای مدرن، روش‌های قدیمی‌تر ناکارآمد و غیر قابل استفاده می‌شوند. سازمان‌هایی قادرند حضور خود را در صحنه پر رقابت امروزی پایدار سازند، که بتوانند روش‌ها و دانش‌های جدید را کسب نموده و به سرعت آنها را در موقعیت‌های سازمانی به کار گیرند. استقرار روش‌های مشارکتی، فضایی را ایجاد می‌نماید تا کارکنان سطح دانش و تخصص خود را توسعه داده و آنها را در خدمت اهداف سازمان قرار دهند.

#### ◀ رقابتی شدن اقتصاد و اهمیت یافتن بیش از حد مشتری - سال‌ها قبل خریداران

کالا مجبور بودند از میان انواعی معدودی که تولید کننده بر اساس سلیقه خود ساخته بود، انتخاب نمایند. به عنوان مثال، در کشور ما که شرایط غیر رقابتی در صنعت خودرو حاکم است، خریداران اتومبیل پیکان مجبورند آن را با رنگ سفید تحویل گیرند. مسلماً در شرایط رقابتی این گونه تولید کردن یعنی آماده شدن برای نابودی، آنچه در دنیای تولید به سرعت رخ می‌دهد، ارتقاء کیفیت کالاها و خدمات و توجه به سلیقه‌های متعدد مشتریان است. هرچه رقابت شدید تر می‌شود مشتری و خواسته‌های او از اهمیت و توجه بیشتری برخوردار می‌شود. حاصل این فرایند، افزایش پیچیدگی و ظرافت در روند تصمیم‌گیری و نیاز روزافزون به استفاده از نظرها و دیدگاه‌های متنوع مشتریان و کارکنان است.

◀ **جهانی شدن و لزوم هماهنگی با تغییرات جهانی - انسان‌ها، جوامع و کشورها**  
مانند گذشته منزوی و جدا از یکدیگر نیستند. تلویزیون‌ها، ماهواره‌ها، کامپیوترها و سایر فن‌آوری‌های نوین ارتباطی، جهان را یک‌پارچه و به هم پیوسته ساخته‌اند. اقتصاد جهانی از طریق سازمان تجارت جهانی و دیگر معاهدات بین‌المللی مرزهای سیاسی جغرافیایی را نادیده می‌گیرد و بنگاه‌های اقتصادی محصولات خود را برای فروش در کشورهای گوناگون تولید می‌کنند. در سازمان‌هایی که جهانی می‌اندیشند و برای کشورهای گوناگون کالا تولید می‌کنند، شیوه‌های قدیمی مدیریت کارآمدی خود را از دست داده‌اند. این سازمان‌ها نیازمند کارکنانی هستند که به سرعت به اطلاعات دسترسی داشته باشند، برای رضایت مشتریان پاسخ‌های مناسبی بدهند و در روند کار به صورت قاطع‌تری دخالت داشته باشند. این شرایط با استقرار نظام مشارکتی تحقق می‌یابد.

توسعه تکنولوژی و افزایش روزافزون دانش و اطلاعات بشری همراه با جهانی شدن اقتصاد موجب شده است، شیوه‌های سنتی مدیریت کارآمدی خود را از دست بدهند. مدیریت مشارکتی اندیشه‌ها و

◀ توسعه نیروی انسانی - در سازمان‌های امروزی نیروی انسانی از جایگاه و اهمیت والایی برخوردار است و ارتقاء نیروی انسانی پایه و اساس پیشرفت سازمان محسوب می‌شود. آقای "لستر تارو" در کتاب رویای بزرگ می‌گوید "در آینده مزیت رقابتی پایدار بیشتر بر تکنولوژی‌های نوین فرایند تولید متکی خواهد بود تا بر تکنولوژی تولید محصولات، صنایع نوین آینده بر قدرت مغزی انسان تکیه خواهند داشت." (ذاکر، ۱۳۷۹، ص ۳).

نظام پیشنهادات یکی از ابزارهای کارآمد برای پرورش مغزها و خلاقیت‌های نیروی انسانی سازمان به شمار می‌رود.

## دست آوردها و مزیت‌های مدیریت مشارکتی

چنانچه در بخش‌های قبلی مطرح گردید، مدیریت مشارکتی فرصتی را فراروی سازمان‌ها ایجاد می‌نماید که از طریق افزایش انگیزه کارکنان و کاهش فاصله بین مدیران و سایر سطوح اجرایی، استعدادهای فردی و جمعی برانگیخته و در خدمت اهداف سازمان بسیج می‌شوند.

مزایای مدیریت مشارکتی چند جانبه است و همه ارکان سازمان را تقویت می‌نماید. بهره‌مندی نیروی انسانی از مزیت‌های مادی و معنوی آن موجب استمرار و پویایی این شیوه مدیریت و توسعه کمی و کیفی سازمان‌ها می‌شود. مطالعات فراوانی این مطلب را روشن ساخته است که روش‌های مشارکتی بر بهره‌وری کار و عملکرد مالی تأثیر دارند. در این قسمت به نتایج چندین پژوهش که در مورد آثار و نتایج مدیریت مشارکتی صورت گرفته است، به طور خلاصه اشاره می‌شود.

از سال ۱۹۸۶ پژوهشی در مورد بررسی روابط بین شیوه استفاده از منابع انسانی و عملکرد اقتصادی از طرف دانشگاه کلمبیا با مشارکت بانک جهانی و وزارت کار امریکا به سرپرستی "دیوید لیوین" Daivid Lewin آغاز گردید. این پژوهش که ۴۹۵ سازمان را در بر می‌گیرد و گزارش آن در سال ۱۹۸۸ ارائه گردید به نتایج ارزش‌مندی دست یافت.

◀ شرکت‌هایی که کارکنان را در سود و منافع سهام می‌کنند به مراتب عملکرد بهتری نسبت به دیگران دارند.

◀ شرکت‌هایی که به طور گسترده اطلاعات را رد و بدل می‌کنند و برای مسئولیت دادن به کارکنان برنامه‌های وسیع دارند، به نحوی چشمگیر از سازمان‌هایی که توسط چند تن اداره می‌شود، عملکرد بهتری دارند.

◀ طراحی انعطاف‌کاری - ساعات کار شناور، چرخش و گسترش حیطه کاری و مهارت‌های چندگانه - به طور کامل در موفقیت مالی سازمان تأثیر دارند.



آموزش دهی و توسعه حیطه کاری در عملکرد مالی بنگاه‌های تجاری تأثیر مثبت دارد.

شرکت‌هایی که مشارکت اقتصادی گروهی، مشارکت عقلانی، طراحی شغل قابل انعطاف و آموزش‌های ضمن خدمت و توسعه حیطه کاری را به هم آمیخته‌اند، افزایش تولید بیشتری دارند. دو سوم تفاوت در تأثیر عملکرد رده‌های پایین خدمتی ناشی از تأثیرات ترکیب این اقدامات است.

«هاسه لید» در سال ۱۹۹۲ تعداد ۸۲۶ بنگاه اقتصادی را از لحاظ نتایج مالی و شیوه‌های کاری مورد بررسی قرار داد و در سال ۱۹۹۴ به همراه «بکر» در مورد ۷۴۸ بنگاه اقتصادی مطالعه کردند که حاصل این مطالعات نتایج زیر را مشخص نمود.

شیوه‌های کاری مشارکتی با افزایش تولید و بهبود عملکرد مالی رابطه‌ای نزدیک دارد.

شیوه‌های مشارکتی تأثیر قابل توجهی در پیامدهای مالی دارد. افزایش در نحوه استفاده آنها موجب افزایش ارزش بازار شرکت خواهد شد.

شیوه‌های کاری با عملکرد بالا موجب کاهش غیبت از کار می‌شوند.

بنگاه‌های اقتصادی از لحاظ میزان به کارگیری شیوه‌های کاری پیشرفته تفاوت بسیار دارند. اما آنهایی که شیوه‌های پیشرفته را به کار گرفته‌اند، دارای امتیاز رقابتی مسلمی هستند.

اخیراً دانشگاه کلمبیا با همکاری گروهی از پژوهش‌گران در مورد ۴۲ خط تولید فولاد در ۲۶ کارخانه یعنی ۸۰ درصد خطوط تولید فولاد آمریکا پژوهش بسیار دقیقی انجام دادند که به این نتیجه منجر شد که:

نظام‌های مشارکتی بر نتیجه مالی بنگاه‌های اقتصادی تأثیر واقعی دارند.

شیوه‌های کاری انفرادی و غیر مشارکتی، تأثیری اندک یا ناچیز بر نتیجه مالی نهایی دارد. آنچه تفاوت ایجاد می‌کند حضور نظام‌های تعاونی، روابط مدیریت و کارگران

و شیوه مشارکتی است. کارخانه‌هایی که چنین نظام‌هایی دارند به مراتب از دیگران مولدترند.

◀ واحدهایی که در مجموعه شاخص‌های مشارکت، بیشترین موفقیت را دارند (یعنی از شیوه‌های مشارکتی گوناگون بهره می‌گیرند)، ۷/۵ درصد مولدتر از واحدهایی هستند که از شیوه‌های مسئولیت دادن به کارکنان کمتر استفاده کرده‌اند یا به هیچ وجه استفاده نکرده‌اند.

◀ شیوه‌های کاری با عملکرد بالا ۱۳ درصد بیش از شیوه‌های سستی بازده فولاد با بازدهی خوب داشته‌اند.

”سام استرون“ Sam Stern در پژوهشی درباره شیوه‌های کاری مردم و خلاقیت مبتنی بر همکاری، به موضوع مشارکت به عنوان علت بهره‌وری می‌پرداخت. پژوهش او به شیوه استفاده از منابع انسانی در مورد خلاقیت مبتنی بر همکاری در ژاپن تأکید می‌کند و نتیجه می‌گیرد که نوآوری از مسئولیت دهی به کارکنان و تبادل آزاد اطلاعات بین آنها تجلی می‌یابد.

کشف تأثیر نظام‌های مشارکت بر تولید درسی حیاتی دارد که در زمینه‌های دیگر نیز انعکاس داشته است. در کنفرانسی که درباره دست‌مزد و میزان تولید تشکیل گردید و ارتباط بین پرداخت و نتیجه مالی نهایی را مورد بررسی قرار می‌داد، نتیجه کنفرانس این بود که تغییر در شیوه رفتار با کارگران ممکن است، بیش از تغییر در شیوه پرداخت به آنان بر افزایش تولید اثر بگذارد. هرچند که تسهیم سود یا مالکیت کارمند همراه با مشارکت کارگر ممکن است، بهترین روش باشد (پاتریشیا مک لگان و کریستونل، ۱۳۷۷).

شواهد بدست آمده نشان می‌دهد که سیر افزایشی مسئولیت دهی به کارکنان نه به دلیل انجام کاری اخلاقی است و نه پاسخی است به فشارهایی که از سوی توده‌ها وارد می‌شود، بلکه مشارکت تنها نمایانگر اثرات مثبت در بهره‌وری است

به عنوان نتیجه‌گیری کلی و در سطح کلان می‌توان به صراحت اعلام نمود که افزایش سطح مشارکت، افزایش تولید، افزایش بهره‌وری و افزایش بازده مالی بنگاه‌های اقتصادی را به همراه دارد.

مدیریت مشارکتی در سطح خرد و مدیریت داخلی شرکت دارای چنان ساز و کاری است که دسترسی به نتایج فوق را عملی می‌سازد. به برخی از دستاوردهای این شیوه مدیریت به طور مختصر اشاره می‌شود:

- ❖ خرد جمعی کارکنان و مدیران که بسیار بزرگ‌تر از مجموع عقول فردی است، به خدمت نظام تصمیم‌گیری سازمان می‌آید.
- ❖ مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها موجب افزایش مسئولیت‌پذیری و علاقه آنها به کار می‌شود.
- ❖ کارکنان به توسعه فردی علاقه بیشتری نشان می‌دهند و برای ارتقاء موفقیت شغلی خود تلاش بیشتری به کار می‌گیرند.
- ❖ رابطه صمیمانه بین مدیران و کارکنان برقرار می‌شود و از تنش‌ها و اختلافات درونی سازمان می‌کاهد.
- ❖ پرداخت پاداش مناسب به پیشنهادات و مشارکت کارکنان، موجب افزایش رضایت شغلی و احساس تعلق سازمانی آنان می‌شود.
- ❖ نیازهای کارکنان مورد توجه قرار گرفته و امکانات رفاهی کارکنان و خانواده‌های آنان افزایش می‌یابد.
- ❖ کارکنان از نتایج مشارکت و عملکرد خود آگاهی یافته و موجب رضایت درونی و امنیت خاطر آنان می‌شود.

- ❖ فرصتی فراهم می‌شود تا شایستگی‌ها و لیاقت‌های فردی بروز داده شود و انتصابات اصولی‌تر و بر اساس لیاقت انجام می‌شوند.
- ❖ نظر و نگرش کارکنان در مورد مدیریت در جهت مثبت تغییر می‌کند و بین آنان احساس وحدت و همبستگی ایجاد می‌شود.
- ❖ کارکنان از تحولات و برنامه‌های توسعه‌ای آگاهی یافته و مقاومت آنان در مقابل تغییرات کاهش می‌یابد.
- ❖ فاصله بین کارکنان و مدیریت کاهش یافته و ارتباطات سازمانی تسهیل می‌گردد.
- ❖ فرهنگ بهره‌وری و افزایش کیفیت توسعه یافته و سطح کیفیت کالا و خدمات ارتقاء می‌یابد.
- ❖ مشارکت به شکوفایی قوه‌ی خلاقیت و نوآوری کارکنان کمک می‌نماید و به تدریج جستجوی روش‌های نو و ابتکاری بین افراد تعمیم می‌یابد.

#### مقایسه شیوه مدیریت سنتی و مدیریت مشارکتی

گرچه در سراسر مطالب بخش‌های قبلی به نحو مقایسه‌ای ویژگی‌های هر یک از شیوه‌های مدیریت سنتی و مدیریت مشارکتی بیان گردید. اما در این مبحث به طور مشخص‌تر و روشن‌تر این دو شیوه مدیریت با یکدیگر مقایسه می‌شوند.

در نظام‌های استبدادی مدیران فکر می‌کنند و کارمندان انجام می‌دهند. بنابراین تدوین راهبرد و اجرای راهبرد دو دسته فعالیت مجزا محسوب می‌شود. در اداره مشارکتی امور بالعکس، مردم با ایفای نقش‌های گوناگون به طور هم‌زمان در باره امور یکسانی می‌اندیشند، اما به روش‌های مختلف، به طور مثال یک مهندس و یک اپراتور در باره حل یک مسئله تولید مشارکت می‌کنند. مهندس توجه خود را به راه‌های طراحی پیچیده معطوف می‌دارد. در حالی که اندیشه اپراتور متوجه محدودیت‌های عملی است. یا راننده کامیون و یک حسابدار هر دو در باره هزینه بحث می‌کنند. راننده راه‌حلی در

بازه بار مفید، زمان‌بندی و مسیرها ارائه می‌دهد و حساب‌دار به تجزیه و تحلیل هزینه‌های اجاره یا خرید کامیون می‌پردازد. و در همان حال افراد بخش فروش به کشف بازارهای جدید می‌پردازند و تجارب خود را در جلسه ارائه می‌دهند.

❖ در یک نظام سنتی استبدادی مدیریت از آن مقامات بالاست اما در محیط مشارکتی بیشتر کارکنان خود بر انجام کار خود نظارت می‌کنند. آنان جریان کارشان را خود شخصاً پیش می‌برند. در عین حال رهبران رسمی وجود دارد که تنظیم راهبرد سازمان بر عهده آنان است. اما برای مدت زیادی جدا و دور از جنب و جوش سازمان نیستند. آنها بخشی از مجموعه منسجم رهبری به شمار می‌روند. این مجموعه منسجم همه را در کار و هم در اطلاعات درگیر و سهیم می‌سازد.

حذف ارزش‌های مبتنی بر فرادستی و  
فرودستی، وحدت اندیشه و عمل، ایفاء  
نقش‌های گوناگون توسط مدیران و کارکنان،  
نظارت فراگیر، مسئولیت همگانی، دوسویه  
بودن جریان یادگیری، تمرکز بر منافع مشتری

❖ در نظام‌های سنتی مردم فرا دست از بیشترین اهمیت برخوردارند. نظام‌ها و برنامه‌های بسیاری وجود دارد که از حمایت و مهارت‌ها و دانش آنان سود می‌برند. سازمان مشارکتی برعکس، حرمت، حقوق و مسئولیت‌های همگان را محترم می‌شمارد و به گونه‌ای فعال مورد حمایت قرار می‌دهد.

❖ در نظام‌های سنتی انسان‌ها اغلب دانش را بخیلانه احتکار می‌کنند و از آن برای رسیدن به قدرت و مقام استفاده می‌کنند. اما در نهادهای مشارکتی چنین رفتاری سرقت از سرمایه علمی محسوب می‌شود. یادگیری و سهیم شدن در دانش کلید تمامی ارزش‌هاست. انسان‌ها به یکدیگر آموزش می‌دهند و هر شخصی یک آموزنده محسوب می‌شود. جریان یادگیری هم به سوی مدیریت است و هم از آن ناشی می‌شود. رهبران رسمی کارگزار هستند و افرادی برتر به حساب نمی‌روند.

❖ در نظام‌های سنتی اجرای کار اغلب کوتاه مدت و متمرکز بر سود مالی سهام داران است. در سازمان‌های مشارکتی اجرای کار بر منافع مشتری متمرکز می‌شود و نتایج دراز مدت را در نظر دارد.

#### مقایسه مدیریت سنتی و مدیریت مشارکتی

مدیریت مشارکتی	مدیریت سنتی
----------------	-------------

<p>① انسان‌ها با نقش‌های گوناگون در باره یک چیز از زوایای گوناگون فکر می‌کنند.</p> <p>② انسان‌ها در همه جا از عهده خود بر می‌آیند. و این باوجود رهبران رسمی است که از نظارت مبتنی بر اقتدار به عنوان آخرین راه چاره استفاده می‌کنند.</p> <p>③ حقوق، اعتبار، و حرمت همه افراد محترم و محفوظ است.</p> <p>④ فراگیری و سهمیم شدن در دانش کلید ارزش‌هاست.</p> <p>⑤ انسان‌ها در همه جهات به یکدیگر آموزش می‌دهند.</p> <p>⑥ افراد رسمی جزء کارگزاران هستند.</p> <p>⑦ مشتریان، سهام‌داران، کارکنان و نسل‌های آینده صاحبان پول هستند.</p> <p>⑧ غیره.....</p>	<p>① مدیران فکر می‌کنند و کارکنان انجام می‌دهند.</p> <p>② مقامات بالا اعمال مدیریت می‌کنند.</p> <p>③ انسان‌های فرا دست اهمیت بیشتری دارند.</p> <p>④ دانش یک دارایی مهم برای قدیمت شخصی و دستیابی به آن است.</p> <p>⑤ آموختن از بالا به پایین صورت می‌گیرد.</p> <p>⑥ رهبران رسمی افراد برتر هستند.</p> <p>⑦ سهام‌داران مقدم‌ترین یا همان صاحبان انحصاری پول هستند.</p> <p>⑧ و غیره.....</p>
---	--

(منبع: پاتریشیا مک لگان و کریستونل. ۱۳۷۷. ص ۴۳)

انسان موجودی است که در رفتار خود علاوه بر عوامل بیرونی از ندای درونی و ویژگی‌های فطری خود نیز دستور و راهنمایی می‌گیرد. مدیریت مشارکتی موضوعی است که با فطرت، معنویت و اخلاق انسانی سازگاری دارد. در صورتی که به شیوه اصولی مورد استفاده قرار، گیرد آثار اقتصادی فراوانی به همراه خواهد داشت.

در این مورد مطالعات و پژوهش‌های جامعی صورت گرفته که نشان می‌دهد شرکت‌هایی که در سطح گسترده به همکاران خود در سازمان مسئولیت‌هایی را می‌دهند که قبلاً کار مدیران شرکت بود، مولدتر و از لحاظ مالی موفق‌تر هستند. در اواسط دهه ۱۹۸۰ "دنيس كراوتز" Dennis Keravetz فعالیت‌های مالی ۱۵۰ شرکت را که از لحاظ مالی موفق بودند، تحلیل نمود و آنها را از موفق‌ترین تا ناکام‌ترین طبقه بندی کرد و سپس شیوه‌های استفاده از منابع انسانی آنها را تشریح نمود. نتایج کار او از این قرار بود:

◆ شرکت‌هایی که از پیشرفته‌ترین و مشارکتی‌ترین شیوه‌های استفاده از منابع انسانی بهره گرفته‌اند ۱/۶ برابر رشد در فروش، ۴/۱۵ برابر افزایش سود، ۱/۸ برابر افزایش در ارزش دارایی خالص، ۱۱/۰۹ افزایش نسبت قیمت به درآمد و ۱/۴۶ برابر رشد سود سهام داشته‌اند.

◆ شرکت‌های با عملکرد بالا نسبت به عملکرد پایین تفاوت‌های قابل توجهی در فعالیت‌های کاریشان نشان می‌دهند. بنگاه‌های با عملکرد بالا از شیوه‌های پیشرو و مشارکتی بهره گرفته‌اند. جدول صفحه بعد تاثیر شیوه مدیریت را بر عملکرد اقتصادی نشان می‌دهد.



## شیوه فعالیت‌های کاری در بنگاه‌های با عملکرد بالا و عملکرد

پایین

بنگاه‌هایی با عملکرد پایین (درصد)	بنگاه‌هایی با عملکرد بالا (درصد)	شیوه کار
۲۰	۹۰	فرهنگ شرکت بر افراد تأکید دارد.
۴	۷۰	شرکت دارای مدیریتی به شیوه مشارکتی است.
۳۰	۸۶	پرداخت با عملکرد گروهی یا فردی مرتبط است.
۲۶	۸۰	کارکنان دارای هدف‌هایی مشخص برای بنگاه و خودشان هستند. شرکت مشوق خلاقیت است.
۱۰	۶۲	شرکت هر سال بیش از شش روز آموزش مدیریت رسمی می‌دهد.
۱۲	۶۰	شرکت آخرین فناوری ارتباطات را به کار می‌گیرد.
		شرکت مشوق خرید سهام بنگاه توسط کارکنان است.
۲۸	۷۲	شرکت از آموزش‌های خارج از محیط کار بهره می‌گیرد.
۵۶	۹۶	کارکنان در خانه کار می‌کنند.
		شرکت از آموزش‌های فنی بهره می‌گیرد.
۴۰	۷۶	مشاغل بیشتر کلی هستند تا تخصصی.
		شرکت به شدت غیر متمرکز است.
۸	۴۰	شرکت برای استخدام بهترین افراد می‌کوشد.
۳۸	۷۴	
۲۵	۵۰	
۶۲	۸۲	
۳۰	۵۴	

(منبع: عصر مشارکت، پاتریشیا مک لگان و کریستونل، ۱۳۷۷، ترجمه مصطفی اسلامی،

ص ۴۹)

پژوهش پنج ساله‌ای که توسط "جان کاتر" John Kotter و "جیمز هسکت" James Heskett (۱۹۹۲) روی ۲۰۷ شرکت امریکایی و ۲۰۲ زمینه صنعتی انجام گرفت، نشان داد که از لحاظ مالی کانون توجه شرکت‌های موفق ابتدا بر تحقق نیازهای مشتری و کارمند و بعد از آن به سود معطوف شده است. این پژوهش نشان می‌دهد که اگر شرکت‌ها توجه خود را بر روی همه صاحبان سهام متمرکز کنند و از تمام سطوح موقعیتی کارمندان انتظار رهبری داشته باشند، در حد وسیعی از رقبای خود پیشی می‌گیرند. جدول زیر نشان می‌دهد که فاصله عملکرد بین نمایندگان شیوه‌های با کارآیی بالا و شیوه‌های با کارآیی پایین بسیار زیاد است.

#### عملکرد مالی فرهنگ‌های با کارآیی بالا و فرهنگ‌های با کارآیی پایین

افزایش در طول یازده سال	فرهنگ‌های با کارآیی بالا (درصد)	فرهنگ‌های با کارآیی پایین (درصد)
رشد درآمد	۶۸۲	۱۶۶
رشد اشتغال	۲۸۲	۳۶
رشد قیمت سهام	۹۰۱	۷۴
رشد درآمد ویژه	۷۵۶	۱

(منبع: عصر مشارکت، پاتریشیا مک لگان و کریستونل، ۱۳۷۷، ترجمه مصطفی اسلامی،

ص ۶۱)

## تعاونی‌ها و مدیریت مشارکتی

مشارکت و تعاون از لحاظ نظری و مفهومی دارای وجوه اشتراک زیادی هستند. یکی از معانی که برای هر دو آنها به کار می‌رود واژه همکاری است و روح کلی حاکم بر آنها حکایت از درک واحد یا نزدیک به هم از مسائل و اهداف مشترک دارد. علاوه بر آن، ساز و کارهای عملیاتی و روش‌های انجام فعالیت‌ها در مدیریت مشارکتی بیش از سایر سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی با مدیریت تعاونی‌ها سازگاری و هم‌خوانی دارد. در اصول جهانی تعاون و همچنین قانون تعاون کشور ما اهمیت و جایگاه این شیوه اداره کردن مورد تاکید قرار گرفته است به نحوی که تعاون بدون مشارکت ویژگی تعاونی بودن خود را از دست خواهد داد.

در اصل دوم از اصول جهانی تعاون یعنی اصل کنترل دموکراتیک اعضاء آمده است، تعاونی‌ها سازمان‌های دموکراتیک هستند و توسط اعضاء خود که فعالانه در سیاست‌گذاری و اتخاذ تصمیمات مشارکت می‌کنند، کنترل می‌شوند. در ادامه این اصل آمده است، مدیران و بازرسان در مقابل اعضاء مسئولند و شرکت‌های تعاونی از طریق برخورداری اعضاء از حق رای مساوی به صورت دموکراتیک اداره می‌شوند.

در قانون بخش تعاونی اقتصاد جمهوری اسلامی ایران توسعه و تحکیم مشارکت و تعاون عمومی بین همه مردم یکی از اهداف این بخش اقتصادی است. تعاون زمینه مشارکت و دخالت مردم و گروه‌های اجتماعی را در فعالیت‌های اقتصادی فراهم می‌سازد.

تعاون ساز و کاری انسانی برای کاهش نابرابری‌های اقتصادی و بسط عدالت اجتماعی در اکثر جوامع و با دارا بودن شیوه‌ها و گرایش‌های مختلف سیاسی، استفاده می‌شود. بدیهی است بر اساس اصل هم‌خوانی و سازگاری بین هدف و وسیله اجرای هدف، تلاش برای توسعه و تحکیم مشارکت با به کارگیری روش‌های مبتنی بر مدیریت مشارکتی میسر خواهد شد.

تعاونی‌ها متناسب با اصول و ارزش‌های تعاون، با  
مشارکت داوطلبانه اعضا تشکیل می‌شوند و  
اساسی‌ترین تصمیمات تعاونی مانند تصویب  
اساس‌نامه، انتخاب مدیران، تصویب برنامه سالانه

مشارکت در درون تعاونی‌ها از طریق درگیر شدن فعال اعضا در سیاست‌گذاری و تعیین خط و مشی‌ها و برنامه‌ها، همچنین نظارت بر اجرای فعالیت‌ها، معنا و مفهوم خود را عینیت می‌بخشد. ویژگی دیگر تعاونی‌ها برای اجرای موفقیت‌آمیز روش‌های مشارکتی، برخوردار بودن از این مزیت است که برخلاف سایر بنگاه‌های اقتصادی مدیران و کارکنان هم‌چنین استفاده‌کنندگان از خدمات تعاونی عموماً از اعضا تعاونی هستند. به طور مثال عضو یک شرکت تعاونی مصرف، مشتری آن تعاونی نیز محسوب می‌شود. هم‌چنین کارکنان تعاونی‌های تولیدی عموماً عضو تعاونی هستند. این ویژگی‌های تعاونی‌ها علاوه بر این که تأکیدی بر ضرورت استقرار نظام مدیریت مشارکتی در درون تعاونی‌ها است، اجرای این شیوه مدیریتی را تسهیل می‌نماید.

قانون تعاون متناسب با اصول و ارزش‌های تعاون به گونه‌ای تدوین شده است که نقش اعضا در تصمیم‌گیری‌های تعاونی بسیار برجسته و تعیین‌کننده است. این امر از طریق رکن مجمع عمومی که عمده‌ترین رکن تصمیم‌گیری تعاونی است، محقق می‌شود.

بخش اعظم موفقیت تعاونی‌ها به ایفای نقش این رکن تعاونی مربوط می‌شود. زیرا که حیاتی‌ترین تصمیمات تعاونی در مجمع عمومی گرفته می‌شود. در واقع مجمع عمومی کانون‌های نمایش اقتدار و مشارکت مؤثر اعضا در امور تعاونی قلمداد می‌گردد و فرصتی را فراروی مدیران تعاونی قرار می‌دهند تا ضمن ارائه گزارش فعالیت‌ها و برنامه‌های

تعاونی در محیطی دوستانه و دموکراتیک و از طریق تبادل نظرات و اندیشه‌ها در باره مسیر موفقیت تعاونی چاره‌اندیشی و تصمیم‌گیری نمایند.

مجموع عمومی کانون‌های نمایش اقتدار و مشارکت  
اعضاء در امور تعاونی قلمداد می‌شوند و فرصتی را  
فراروی مدیران تعاونی قرار می‌دهد تا در محیطی  
دوستانه و دموکراتیک و از طریق تبادل نظرات و

اصل سوم از اصول جهانی تعاون به مشارکت اقتصادی مربوط می‌شود و آمده است،  
اعضاء به طور منصفانه و با کنترل دموکراتیک سرمایه تعاونی خود را تأمین می‌نمایند و  
متناسب با سرمایه پرداخت شده پاداش دریافت می‌کنند.

در یک تعریف کلی تعاونی‌ها سازمان‌هایی هستند که با مشارکت داوطلبانه اعضاء و  
برای دستیابی به اهداف و رفع نیازهای مشترک تأسیس می‌شوند. در واقع نقطه آغاز  
ایجاد تعاونی، با درک واقعی از نیازهای مشترک، همکاری داوطلبانه، مشارکت در تأمین  
سرمایه و انتخاب مدیران و بازرسان تعاونی به صورت دموکراتیک همراه است. این  
ویژگی‌ها تعاونی‌ها را به عنوان نهادهای مشارکتی مطرح می‌سازد. اعضاء یعنی استفاده  
کنندگان از خدمات تعاونی به گونه‌ای برای تأمین سرمایه تعاونی مشارکت می‌نمایند که  
موجبات تراکم سرمایه و نابرابری اقتصادی را فراهم نسازد و از این طریق به بسط عدالت  
اجتماعی کمک نماید.

## خلاصه فصل دوم

در این فصل معنا و مفهوم مدیریت مشارکتی، مزیت‌ها و دست‌آوردهای آن و مقایسه با روش‌های سنتی مدیریت مطرح شد و در پایان به طور مختصر به رابطه تعاون و مدیریت مشارکتی اشاره گردید. آوردیم که مدیریت مشارکتی که متناسب با ویژگی‌ها و پیچیدگی‌ها عصر حاضر طراحی شده، شرایط و ساز و کاری را فراهم می‌سازد تا کارکنان و مشتری‌های بنگاه‌های اقتصادی در جریان تصمیم‌گیری و حل مسائل سازمان دخالت داشته باشند.

از طریق مشارکت کارکنان در امور سازمان، رابطه بین مدیریت و کارکنان صمیمی و نزدیک گردیده و تعلقات سازمانی افزایش می‌یابد و برای اینکه آنان قادر باشند نقش‌های مربوط به تصمیم‌گیری را ایفاء نمایند باید از سطح مناسبی از مهارت و تخصص برخوردار باشند تا شایستگی و لیاقت فردی آنان برای ایفاء نقش‌های مشارکتی افزایش یابد. لذا در سازمان‌های مشارکتی نیروی انسانی به عنوان اساسی‌ترین سرمایه بنگاه قلمداد می‌گردد و آموزش و توسعه نیروی انسانی به طور ویژه مورد توجه قرار می‌گیرد و آنان از اثرات و برکات این شیوه مدیریتی بهره‌مند می‌شوند.

بنابراین می‌توان گفت مدیریت مشارکتی فراگردی است که موجب درگیری ذهنی و عاطفی کارکنان در امور سازمان گردیده و پیامدهای مثبتی برای سازمان هم‌چنین کارکنان به همراه دارد. افزایش خلاقیت و نوآوری و ارتقا کیفیت سازمانی همراه با خشنودی و احساس رضایت درونی کارکنان از اساسی‌ترین آثار و برکات این شیوه مدیریتی هستند.

تجربه بنگاه‌هایی که این نظام مدیریتی را اجرا نموده‌اند نشان می‌دهد که این شیوه تاثیرات مثبتی بر عملکرد مالی آنها داشته و سطح رقابتی بنگاه‌های اقتصادی را افزایش می‌دهد.

از تفاوت‌های اساسی بین شیوه سنتی مدیریت و شیوه‌های مدرن این است که در نظام‌های سنتی مدیران فکر می‌کنند، تصمیمات اساسی را اتخاذ می‌کنند و آنان از اهمیت و

امتیازات برتر و ویژه ای برخوردارند اما در نظام‌های مشارکتی اعتبار، حقوق و حرمت افراد محترم است و افراد هم نسبت به مسائل سازمان احساس مسئولیت می‌نمایند و با دارا بودن نقش‌های گوناگون درباره آنها فکر می‌کنند و فکر خود را آزادانه بیان می‌نمایند.

در سازمان‌های تعاونی که تشکیل و اداره آنها مبتنی بر مشارکت اختیاری و داوطلبانه اعضا است، اتخاذ شیوه‌های مدیریت مشارکتی دارای اهمیت و ضرورت زیادی است، زیرا که تعاونی بدون مشارکت اعضاء و کارکنان مسلماً بسیاری از ویژگی‌های تعاونی بودن خود را از دست خواهند داد.

### واژه‌های کلیدی

مدیریت مشارکتی، خودمدیری، مدیریت فراگیر، همکاری گروهی، بهبود مستمر، توسعه نیروی انسانی، مشتری گرایی، هماهنگی با تغییرات جهانی، شکوفایی خلاقیت‌ها، ارتقاء شایستگی‌ها و مهارت‌ها، بهبود عملکرد مالی.

## سوالات خود آزمون فصل دوم

(به پاسخ صحیح هر کدام از سئولات دو نمره در نظر بگیرید.)

- ۱- در مدیریت سنتی چه باورهایی در مورد نیروی انسانی وجود داشت؟
- ۲- چگونه تغییرات تکنوژیکی موجب اهمیت یافتن نیروی انسانی شده است؟
- ۳- مفهوم مدیریت مشارکتی را بیان نمایید؟
- ۴- مدیریت مشارکتی بر چه مفروضات و اصول پذیرفته شده‌ای بنا شده است؟
- ۵- رابطه رقابتی شدن اقتصاد و مدیریت مشارکت را بیان نمایید؟
- ۶- چند مورد از فواید و دست آوردهای مدیریت مشارکتی را نام ببرید (۱۰ مورد)؟
- ۷- گستردش دانش و اطلاعات را در نظام‌های مدیریت سنتی و مشارکتی، به طور مقایسه‌ای بیان نمایید؟
- ۸- اهمیت یافتن مشتری را در مدیریت سنتی و مدیریت مشارکتی به طور مقایسه‌ای بیان نمایید؟
- ۹- رابطه تعاون و مدیریت مشارکتی را بیان نمایید؟
- ۱۰- نقش عضو در تعاونی را بیان نمایید؟



فصل سوم - الگوي عملي  
مديريت مشاركتي

- ✓ الگو های مدیریت مشارکتی
  - ✓ سابقه تاریخی نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات
  - ✓ اهداف نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات
  - ✓ عوامل مؤثر در موفقیت نظام پیشنهادات
  - ✓ فرایند اجرای نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات
- نمونه آیین نامه اجرایی نظام پیشنهادات

## اهداف آموزشی فصل سوم

**هدف کلی:** هدف کلی این فصل عبارت است از آشنایی فراگیران با مهم‌ترین شیوه‌های مدیریت مشارکتی و روش اجرای نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات.

**اهداف رفتاری:** از شما فراگیر انتظار می‌رود پس از مطالعه این فصل قادر باشید:

- ۱- سابقه تاریخی نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات را بیان نمایید.
- ۲- اهداف اساسی نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات را بیان نمایید.
- ۳- عوامل مؤثر در موفقیت نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات را نام ببرید.
- ۴- فرایند استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات را توضیح دهید.
- ۵- اهمیت فرهنگ سازی و آموزش برای استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات را توضیح دهید.
- ۶- مواردی را که باید در تدوین آیین‌نامه نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات مورد توجه قرار گیرد، نام ببرید.
- ۷- مهم‌ترین مواردی که در تدوین آیین‌نامه نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات باید مورد توجه قرار گیرد را بیان نمایید.

در بخش‌های گذشته به ویژگی‌های مدیران مشارکت جو اشاره گردید و آوردیم که مدیران مشارکت جو مردمانی خودکامه نیستند بلکه با کارکنان خود مشورت می‌کنند، اطلاعات لازم را به آنها منتقل می‌سازند و آنها را در تصمیم‌گیری‌ها دخالت می‌دهند. آنها در عین حال که مسئولیت‌های عملیاتی را با کسانی که کارها را انجام می‌دهند، تقسیم می‌کنند، مسئولیت‌های مدیریتی را رها نمی‌کنند و همواره مسئولیت نهایی واحدهای خود را بر عهده می‌گیرند. در این سیستم مدیریتی، کارکنان در فرایند مشارکت و در موقعیت‌های گروهی قرار می‌گیرند. از طریق درگیری ذهنی و عاطفی و کمک به دستیابی اهداف گروهی، پیامدهای روان‌شناختی سازنده‌ای تقویت می‌شود که افزایش تعلقات سازمانی، ایجاد شوق و رغبت برای بهبود فعالیت‌ها و تقویت انگیزه خلاقیت و ابتکار از جمله این پیامدهای مثبت به شمار می‌رود.

### شیوه‌ها و الگوهای مدیریت مشارکتی

روش‌های اجرایی برای تحقق مدیریت مشارکتی متنوع هستند و اجرای آن با بهره‌گیری از الگوهای متفاوتی امکان‌پذیر است.

الگوی مشارکت معطوف به عوامل خاص مانند: تیم‌های هدف‌گذاری، تصمیم‌گیری و ....

الگوی مشارکت سیستمی مانند: گروه مشاوران، شوراهای مشورتی و گروه‌های کنترل کیفیت.

نظام پذیرش و بررسی نظام پیشنهاداتی که در حال حاضر بیشترین توجه را به خود جلب نموده است.

نظام بررسی پیشنهادات یکی از ساز و کارهای قدرتمند و اساسی مدیریت مشارکتی است که برای جلب ایده و نظر افراد در فرایند تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد. این شیوه مشارکتی در بسیاری از سازمان‌های صنعتی، بازرگانی و خدماتی در بخش‌های

خصوصی و دولتی در سطح جهان به طور گسترده مورد بهره برداری قرار گرفته است. این الگوی مشارکتی به یکی از نیازهای اساسی انسان یعنی نیاز به خودشکوفایی به طور مؤثری پاسخ می‌دهد و سازمان را از برکات اندیشه و تجربه یکایک کارکنان بهره‌مند می‌سازد.

نظام مشارکت = نظام تفکر فراگیر + نظام تشکر

فراگیر + نظام تذکر پذیری فراگیر.

(فریور باتمانقلیچ، ۱۳۷۸)

در این شیوه همه اعضاء سازمان حق دارند در قلمرو وظایف شغلی خود یا در مورد مسائل سازمان به اندیشه و چاره جویی بپردازند و حاصل آن را در قالب پیشنهادهای منسجم ارائه دهند. پیشنهادات ارائه شده در شوراها یا کمیته‌های فنی و تخصصی بررسی می‌شود و نظر خود را در مورد قابل اجرا بودن، اثر بخشی و نتایج فنی و اقتصادی اجرای پیشنهاد هم‌چنین میزان ونحوه تشویق مادی و معنوی پیشنهاد دهنده به مدیریت سازمان ارائه می‌دهند. ویژگی‌های اساسی این شیوه مشارکتی به طور مختصر عبارت است از:

- ✓ تمامی کارکنان می‌توانند پیشنهاد بدهند.
- ✓ این پیشنهادات بررسی و ارزیابی می‌شود.
- ✓ پیشنهادات به کار گرفته می‌شوند.
- ✓ از پیشنهاد دهنده قدردانی می‌شود و نتیجه اجرای پیشنهاد به اطلاع کارکنان می‌رسد.

در صفحات بعدی در مورد مراحل اجرایی این الگو به طور دقیق‌تر و مفصل‌تر پرداخته خواهد شد.

## سابقه تاریخی نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات

پذیرش و بررسی پیشنهادات کارکنان حدود یکصد سال قبل ابتدا از سوی فردیک تیلور به عنوان جزئی از مدیریت علمی مطرح گردید. او می‌گوید "...کارگر را باید برانگیخت تا برای بهتر کردن روش‌ها و ابزار کار پیشنهادهایی بدهد... و هرگاه پی برده شود، برتری روش تازه بر روش کهنه نمایان و آشکار است، روش تازه باید به عنوان معیار در همه سازمان پذیرفته شود. کارگری که روش تازه را پیشنهاد کرده است باید برای چنین کاری از امتیاز کامل آن بهره‌مند گردد. و پاداش نقدی به عنوان قدرشناسی از هوش‌مندی وی باید پرداخت شود." (تیلور، اصول مدیریت علمی، ص ۸۶، نقل از تدبیر)

این نظام مدیریتی از دهه ۱۹۵۰ میلادی در شرکت‌های تولیدی-خدماتی کشور ژاپن به کار گرفته شد و پس از آن از سوی شرکت‌های سایر کشورهای جهان پذیرفته و اجرا گردید.

کارخانه میتسوشیتا الکتریک در ده ماه سال  
۱۹۶۷ از هر یک از ۱۵۰۰ کارگر تولیدی خود  
به طور متوسط ۵۰ پیشنهاد دریافت کرد که  
تمامی پیشنهادها در بهبود محصول، آسان‌تر

در شرکت تویوتای ژاپن در یک سال حدود ۴۰ هزار پیشنهاد از سوی کارکنان داده شد که ۹۹ درصد آنها اجرا شده است. این نظام در دهه ۶۰ با توجه به کامیابی‌های به دست آمده و نتایج مثبت آن مورد استقبال شرکت‌های صنعتی و بازرگانی قرار گرفت و به تدریج در شماری از سازمان‌های دولتی مورد بهره‌برداری قرار گرفت.

ژاپن پس از ۳۰ سال توانسته بیش از ۶۶ درصد از کارکنان خود را در نظام پیشنهاد گیری وارد نماید. هم‌اکنون در ۶۲۰ شرکت این کشور در هر سال از هر کارمند بالغ بر ۱۲۰ پیشنهاد اخذ می‌شود.

در یک آمارگیری در سال ۱۹۹۸ در مجموع ۵۰ میلیون پیشنهاد به مدیران رسید که ۴۴ میلیون بعد از بررسی‌های کارشناسانه مفید تشخیص داده شد.

در کشور ما در سال ۱۳۷۷ با توجه به تجربه‌های این نظام در شماری از شرکت‌های صنعتی مورد اقبال قرار گرفت و شورای عالی اداری در همان سال اجرای آن را در وزارت خانه‌ها، مؤسسات، شرکت‌ها، بانک‌ها و سایر دستگاه‌های دولتی مورد تصویب قرار داد (طوسی، ۱۳۷۹، ص ۱۴۱).

#### اهداف نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات

نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات مانند سایر الگوهای مشارکتی در پی دسترسی به شرایطی است که ظرفیت‌ها و قابلیت‌های سازمان را افزایش دهد، توان‌مندی‌های نیروی انسانی سازمان به عنوان سرمایه‌ای ارزشمند ارتقاء یابد، کالاها و خدمات مرغوب‌تری به دست مشتریان برسد، قدرت رقابتی سازمان را بهبود بخشد، بهره‌وری منابع مادی و انسانی سازمان بهبود یابد و به طور کلی سازمان به محیطی سرشار از همدلی، همکاری، تلاش جمعی، ظهور خلاقیت‌ها و استعداد‌های فردی و جمعی، همراه با رفاه کارکنان و خانواده‌های آنان تبدیل شود. این موارد به عنوان اهداف راهبردی نظام‌های مشارکتی قلمداد می‌شوند. بنگاه‌های اقتصادی می‌توانند متناسب با شرایط خود و به صورت زمان

بندی شده اهداف نظام پیشنهادات را در قالب جمله‌های کاربردی و کاملاً تعریف شده و مشخص بیان نمایند.

نظام پیشنهادات علاوه بر آنکه موجب ارتقای انگیزه و آگاهی کارکنان می‌گردد، فرصتی را فراهم می‌آورد تا آنان بتوانند با سرپرست

در آیین‌نامه نمونه نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات برای سازمان‌ها و مؤسسات دولتی و شرکت‌های وابسته به دولت، اهداف این نظام به شرح زیر مطرح شده است:

۱- تلاش در حفظ و بالا بردن حرمت و ارزش وجودی کسانی که بار سنگین چرخاندن امور یک سازمان را به عهده دارند و می‌کوشند تا با ایفاء وظایف قانونی خود موجبات آسایش و خشنودی مردم را فراهم آورند.

۲- پدید آوردن فضای مناسب برای شکوفا کردن و بهره گرفتن از اندیشه و تجربه کارکنان سازمان و افزایش دامنه تعلق و دلبستگی آنان به بهتر کردن و گسترده کردن دامنه تولیدات و خدمات ایشان.

۳- فراهم آوردن موجبات فضای آزاد و سالم برای طرح و نقد اندیشه و وسعت دادن به دامنه آگاهی‌ها و توانایی‌ها و بردباری جامعه کارکنان که برای بهتر کردن کیفیت خدمات سازمان یا موسسه محل خدمت ارائه می‌شود.

۴- استقرار فضای شوق انگیز پذیرش مسئولیت بیشتر برای آشکار کردن

- توانمندی فردی و جمعی به منظور بهتر کردن کار و ارائه خدمات اثربخش.
- ۵- برقراری روابط و مناسبات انسانی حرمت آمیز میان جامعه کارکنان در جهت موثرتر کردن آثار مطلوب خدمات سازمان یا موسسه.
- ۶- کاهش تنش‌های روانی و فشارهای عصبی در کار از راه فراهم نمودن میدان گشوده برای اندیشیدن، سخن گفتن و راه چاره دادن برای از میان برداشتن دشواری‌های کار.
- ۷- بالابردن تراز کارایی سازمان و کاهش هزینه‌های جاری و سرمایه داری از راه به کارگرفتن موارد موثر دانش و تجربه کارکنان.
- ۸- تقویت احساس مسولیت در کارکنان و ایجاد انگیزه‌های معنوی و مادی برای برانگیختن و به کار گرفتن توان بالای اندیشیدن و پدید آوردن راه کارهای سازنده در کار از سوی کارکنان.
- ۹- دلپذیر کردن فضای سازمانی و کیفیت زندگی کاری.
- ۱۰- ایجاد محیط مناسب و هوادار برای رشد، شکوفایی، بهبود، دگرگونی، تازه گردانی و برتری جویی کارکنان.
- ۱۱- ابداع روش‌های تازه و ابتکاری برای جلب خشنودی و پشتیبانی مردم و کسانی که از تولیدات یا خدمات سازمان بهره‌مند می‌شوند و استقرار پیوند عقلی و عاطفی آنان با سازمان.
- ۱۲- کاهش پی‌آمدهای سخت و ناگوار دیوان سالاری.
- ۱۳- فراهم نمودن موجبات مشارکت مردم در پیش‌برد هدف‌های سازمان.
- ۱۴- ایجاد مشارکت بین سازمان و مردم.



۱۵- ایجاد فرصت برای کارکنان جهت پرورش استعدادهای نهفته.

۱۶- همسو کردن هدف‌های کارکنان با هدف‌های سازمان از طریق فراهم نمودن منافع مشترک مادی و معنوی.

۱۷- ایجاد احساس نیاز در کارکنان به تغییر در جهت بهبود امور.

۱۸- کاهش هزینه‌های جاری سازمان، بهبود روندهای عملیاتی و افزایش کیفیت و بهره‌وری.

#### عوامل مؤثر در موفقیت نظام پیشنهادات

مؤسسه توسعه فرهنگ مشارکت بر اساس تجربیات حاصل از اجرای این طرح در ۵۰ واحد صنعتی و خدماتی عوامل مؤثر در موفقیت نظام پیشنهادات را به شرح زیر مطرح نموده است:

- ❖ پشتیبانی جدی مدیریت ارشد سازمان از نظام پیشنهادات.
- ❖ ایجاد انگیزه در بین کارکنان برای بهبود مستمر در سازمان.
- ❖ ثبات مدیریت تا قبل از استقرار کامل و نهادینه شدن نظام پیشنهادات.
- ❖ گماردن مدیر اجرایی علاقه مند، فعال و کارآمد به صورت تمام وقت.
- ❖ قرار دادن تشکیلات دبیر خانه در نمودار سازمانی و زیر نظر مدیریت ارشد سازمان.
- ❖ برگزاری جلسات و همایش‌های توجیهی برای مدیران و کارکنان.
- ❖ انجام کارشناسی دقیق و مناسب پیشنهادات.
- ❖ بررسی و تصویب به موقع پیشنهادات.
- ❖ پرداخت به موقع و عادلانه پاداش‌های پیشنهادات و حق الزحمه کارشناسان و اعضاء شورای بررسی پیشنهادات.

- ❖ فعال بودن سازمان.
- ❖ روابط انسانی مناسب بین مدیران و کارکنان.
- ❖ انجام تبلیغات و اطلاع رسانی مناسب.
- ❖ برخورداری کارکنان از سطح اطلاعات فنی و تخصصی مناسب.
- ❖ تشکیل گروه‌های پیشنهاددهی بعد از استقرار پیشنهادهای فردی.
- ❖ تشکیل گروه‌های بهبود کیفیت.
- ❖ اجرای طرح پیشنهادگیری در مورد مشتریان و پیمان کاران سازمان.
- ❖ تهیه آیین‌نامه‌های مناسب با شرایط سازمان.
- ❖ توسعه ابعاد اجرای مشارکت مانند تعمیرات، کیفیت، تحقیقات، آموزش، فروش و ...
- ❖ ایجاد روحیه هم‌گرایی و همبستگی سازمانی.
- ❖ برقراری جریان صحیح و منطقی تبادل اطلاعات و گفتگو میان کارکنان سازمان.
- ❖ وجود اهداف سازمانی کاملاً مشخص و روشن.
- ❖ مشخص نمودن میزان کار و فعالیتی که هر فرد باید در سازمان انجام دهد.
- ❖ افراد بدانند که سازمان همواره از جانب عوامل محیطی خارجی مورد تهدید قرار دارد.

نظام پیشنهادها از موفق‌ترین شیوه‌های مدیریت  
مشارکتی است که در اثربخشی و کارایی آن

فرایند استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات در تعاونی‌ها

ارائه و اجرای هرگونه برنامه نو و تحول‌گونه، نوعی ناباوری و عدم اطمینان به نتایج

آن را به همراه دارد. خصوصاً اگر این نوآوری‌ها با روند جاری و مستقر سازمان هماهنگی و هم جهت نباشد، معمولاً با بی‌اعتنایی و مقاومت مواجه می‌شود. اجرای گام به گام توأم با سعه صدر و مداومت و ارزش قائل شدن به اقدامات کوچک که مجموع آنها تأثیرات قابل توجهی بر جای می‌گذارد، موجبات استقرار تدریجی این نظام را فراهم می‌سازد.

چنانچه این اقدامات به صورت منظم و برنامه ریزی شده انجام گیرند، مسلماً نتایج امیدوار کننده‌ای به همراه خواهند داشت. مهم‌ترین اقدامات عبارتند از:

#### الف - پشتیبانی و قاطعیت مدیریت تعاونی

هنگامی که مدیریت تعاونی یعنی هیات‌مدیره و مدیرعامل مصمم شدند که این نظام را در تعاونی خود برپا دارند، ابتدا باید این تصمیم و حمایت قاطع و مستمر از آن به طور صریح و روشن به اطلاع و آگاهی اعضای و کارکنان سازمان رسانده شود. هر گونه تردید و دودلی در ابتدای اجرای این طرح موجب سرخوردگی و سست شدن ارکان اجرائی آن و بی‌اعتمادی طرفین می‌شود.

حضرت علی (ع): کسی که استبداد رأی داشته باشد،  
هلاک خواهد شد. و کسی که با مردم مشورت  
نماید، در عقل‌های آنها شریک شده است.

#### ب - انتصاب دبیر شورای نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات

اقدام بعدی که باید صورت گیرد، تعیین و انتصاب دبیر شورا است. دبیر شورا را می‌توان از بین اعضای هیات‌مدیره یا یکی از کارکنان تعاونی انتخاب نمود. انتخاب دبیر شورا یکی از حساس‌ترین مراحل اجرای این طرح می‌باشد. اعتقاد داشتن و درک صحیح

از این شیوه هم‌چنین برخورداری از مهارت‌های ارتباطی و انسانی از ویژگی‌ها و شرایط اولیه دبیر شورا محسوب می‌شود. علاوه بر این‌ها برخی خصوصیت‌های مدیر مشارکتی که باید هنگام انتخاب دبیر شورا رعایت شود، عبارتند از:

- از مهارت برقراری ارتباط مؤثر با دیگران برخوردار باشد.
- مورد قبول و اعتماد کارکنان و مدیریت باشد.
- از سعه صدر لازم برخوردار باشد تا بتواند به سخن دیگران با دقت گوش دهد و در برابر رفتار دیگران انصاف را رعایت نماید.
- از انعطاف لازم برای اداره جلسات برخوردار باشد.

### ج - فرهنگ سازی و آموزش

آگاه سازی در مورد مبانی مدیریت مشارکتی و انتقال اهداف، اصول و ارزش‌های مشارکت و شیوه اجرای نظام پیشنهادات، آمادگی ذهنی و بستری فرهنگی لازم را برای همکاری کارکنان فراهم می‌سازد. زیرا که اساس و پایه این طرح ایجاد نگرش مثبت و جانب‌دارانه از آن می‌باشد. در غیر این صورت ممکن است این شیوه با بی تفاوتی و سردی مواجه شود و مورد اقبال قرار نگیرد.

برای دستیابی به زمینه عینی و ذهنی مناسب، تلاش‌های فرهنگی و آموزشی گسترده‌ای را طلب می‌نماید. از جمله این تلاش‌ها برگزاری همایش‌ها، جلسات و دوره‌های آموزشی و نصب پیام‌های مشارکتی در معرض دید کارکنان و اقدامات متنوع ارتباطی و فرهنگی دیگر است که به ایجاد نگرش‌ها و گرایش‌های مثبت کارکنان کمک می‌نماید.

سعی نمایید محتوای فعالیت‌های فرهنگی - آموزشی به گونه‌ای انتخاب شود که به سؤالات ذهنی مدیران و کارکنان پاسخ دهد. موارد زیر این هدف را پوشش می‌دهد:

- ⊙ معنی و مفهوم مشارکت و مدیریت مشارکتی،
  - ⊙ فلسفه، مبانی نظری و ارزش‌های مشارکت و مدیریت مشارکتی،
  - ⊙ رابطه مدیریت مشارکتی و شیوه‌های اداره کردن جوامع مبتنی بر مردم سالاری،
  - ⊙ معرفی تعاونی‌ها به عنوان نهادهای مشارکتی،
  - ⊙ اهمیت و نقش منابع انسانی تعاونی: اعضاء و کارکنان،
  - ⊙ اثرات مثبت مشارکت کارکنان در فراگرد تصمیم‌گیری، افزایش انگیزه کارکنان
- ... و
- ⊙ معرفی شیوه‌های مدیریت مشارکتی و ساز و کار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات،
  - ⊙ پیامدهای مادی و معنوی ارائه پیشنهاد برای کارکنان و اعضاء تعاونی،
  - ⊙ معرفی تجربه‌های موفق اجرای نظام پیشنهادات از داخل و خارج از کشور، همراه با نمایش فیلم‌های آموزشی،
  - ⊙ پاسخ به سئوالات و ابهاماتی که در جلسات مطرح می‌شود.

#### د - تشکیل شورای پذیرش و بررسی پیشنهادات

معمولاً اعضاء شورا ترکیبی از نمایندگان کارکنان و مدیریت را شامل می‌شود و دبیر شورا نقش هماهنگ کننده و اداره جلسات را بر عهده دارد.

مقدمات انتخاب اعضاء شورا پس از آمادگی ذهنی و ایجاد باور در بین مدیران و کارکنان در مورد سودمندی نظام پیشنهادات آغاز می‌شود. این مقدمات شامل تبلیغات گسترده و ایجاد شوق و رغبت در بین اعضاء و کارکنان برای معرفی داوطلبان عضویت در شورا و شرکت در رای‌گیری برای انتخاب اعضاء شورا می‌شود.

حمایت صریح و جدی مدیران تعاونی از روند انتخاب اعضاء شورا و عدم دخالت آشکار و پنهان از عده ای خاص، هم‌چنین پای‌بندی به نتیجه رای‌گیری، موجب تقویت

اعتماد عمومی و ضامن همکاری کارکنان با شورای منتخب خواهد شد. دبیر شورا سعی نماید که شمارش آرا با حضور ناظرینی از بین کارکنان و مدیرانی که در جلسه حضور دارند، صورت گیرد تا درستی کار مورد تأیید قرار گیرد.

دبیر شورا نتیجه انتخاب اعضاء شورا را به مدیران تعاونی گزارش می‌نماید و بر اساس آن برای منتخبین ابلاغ رسمی صادر می‌شود. پس از صدور ابلاغ برای اعضاء منتخب و نمایندگان مدیریت، شورا کار خود را آغاز می‌کند.

مدیریت مشارکتی دو هدف عمده را دنبال می‌کند:  
نخست، ارج نهادن به ارزش‌های انسانی و به یاری  
طلبیدن افرادی که با سازمان در ارتباط‌اند و دوم،  
رسیدن به هدف‌های از پیش تعیین شده به کمک

#### ه - آغاز فعالیت شورا

به منظور تقویت جایگاه شورا بهتر است که اولین جلسه در حضور مدیران تعاونی برگزار شود تا اهداف و خط و مشی‌های کلی هم‌چنین حمایت‌های لازم برای موفقیت شورا اعلام شود. دبیر شورا وظیفه تشکیل و اداره جلسات بعدی شورا را بر عهده دارد.

شورا پس از آغاز فعالیت رسمی خود و قبل از اعلام دریافت پیشنهادات که مدت آن طولانی نخواهد بود و به منظور نظم دادن به فعالیت‌های خود، ضرورت دارد، موارد زیر را مورد رسیدگی کامل قرار داده و ساز و کار مناسب را تنظیم نماید:

- نحوه برگزاری و شیوه اداره شورا و تعیین روز و ساعت برگزاری جلسات شورا،
- نحوه دریافت پیشنهادات،
- نحوه بررسی کارشناسی پیشنهادات،
- تعیین کارشناسان بررسی کننده،
- شیوه محاسبه پاداش برای پیشنهاد دهندگان و کارشناسان بررسی کننده،
- تهیه آیین نامه و فرم های مورد نیاز،

شورا در آغاز، جلسات خود را به طور فشرده و هفته ای یک یا دو مرتبه برگزار نماید و پس از ایجاد روال عادی، جلسات خود را متناسب با حجم پیشنهادهای دریافتی برگزار می نماید. تعداد جلسات و ساعات برگزاری آنها به گونه ای تنظیم شود که در انجام وظایف اصلی اعضاء خللی وارد نماید، در غیر این صورت موجب کاهش حمایت مدیران فراهم می گردد.

#### و- توصیه هایی برای تداوم موفقیت آمیز نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات

به طور کلی به کارگیری و استقرار روش های جدید معمولاً با مقاومت ها و دشواری هایی همراه است که پایداری و استقامت توام با درایت و واقع بینی همراه با نظم و انضباط، پیروزی بر مشکلات را میسر می سازد. در شرکت ها و اتحادیه های تعاونی که بر مبنای مشارکت اقتصادی اعضاء تأسیس شده اند، درگیر نمودن اعضاء و کارکنان تعاونی در جریان تصمیم گیری و ارائه پیشنهادات با روح تعاون سازگاری دارد و به آسانی مستقر می گردد. در عین حال رعایت موارد زیر به اجرای موفقیت آمیز و پایداری آن کمک می نماید:

- ❖ در همه حال خطوط اساسی نظام مدیریت مشارکتی را به عنوان راهنمای عمل در ذهن داشته باشید.
- ❖ در مراحل نخستین اجرای طرح هدف‌های واقع بینانه و زود بازده تعیین نمایید.
- ❖ برنامه‌های اطلاع رسانی و آموزشی لازم برای آشنایی اعضاء و کارکنان با آثار مثبت نظام پیشنهادات و شیوه‌های ارائه پیشنهادها اجرا شود.
- ❖ اجازه دهید پیشنهادات از موضوع‌های ساده به موضوع‌های پیچیده پیش بروند.
- ❖ اگر تمایل برخی از افراد به مشارکت پایین است، به آنان فشار وارد نکنید و اجازه دهید تا از طریق مشاهده نتایج این نظام رغبت لازم ایجاد شد.
- ❖ در ابتدا محدوده ارائه پیشنهادات را مشخص نمایید و به تدریج این محدوده را توسعه دهید.
- ❖ هرگز تصمیمی را به عنوان مشارکت به دیگران تحمیل ننمایید.

### اهمیت آیین‌نامه نظام پیشنهادات

تعاونی‌ها مانند هر سازمانی باید قبل از اجرای این نظام به کمک کارشناسان یا مشاوران دارای صلاحیت، آیین‌نامه نظام دریافت و بررسی پیشنهادات را تدوین نمایند. این آیین‌نامه به منظور تعیین خط و مشی روشن و مشخص برای دریافت و بررسی پیشنهادهای کارکنان و اعضاء تعاونی و متناسب با شرایط داخلی تعاونی تدوین می‌شود.

اهم مواردی که لازم است در این آیین‌نامه مورد توجه قرار گیرد، به شرح زیر

است:

- ۱- اهداف نظام پیشنهادات،
- ۲- تشکیلات مناسب،
- ۳- کمیته‌های بررسی کننده و شرح وظایف آنها،
- ۴- گروه‌های بهبود کیفیت و شرح وظایف آنها،



- ۵- کارشناسان ارزیابی کننده پیشنهادها و شرح وظایف آنها،
- ۶- شرایط پذیرش پیشنهاد،
- ۷- پیشنهادهای غیر قابل قبول،
- ۸- محورهای که توصیه می شود در مورد آنها پیشنهاد ارائه شود،
- ۹- نحوه ارزیابی و تعیین پاداش پیشنهادها،
- ۱۰- حق الزحمه کارشناسی پیشنهادها،
- ۱۱- پاداش همکاران اجرا کننده پیشنهادها،
- ۱۲- نحوه پرداخت پاداش ها
- ۱۳- جوایز ویژه سالیانه به بهترین ها،
- ۱۴- فرم های گردش کار،
- ۱۵- تبلیغات، آموزش و اطلاع رسانی، (ذاکر، سازمان ملی بهره وری، ۱۳۷۹، ص ۳۹).

## خلاصه فصل سوم

در این فصل مهم‌ترین الگوهای مدیریت مشارکتی معرفی شدند و آوردیم که **نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات** از رایج‌ترین شیوه‌های اجرایی برای استقرار مدیریت مشارکتی محسوب می‌شود.

این شیوه که دارای ساز و کار قدرت‌مندی برای مشارکت کارکنان محسوب می‌شود، از دهه‌های گذشته به صورت گسترده در سطح بنگاه‌های اقتصادی ژاپن به کار گرفته می‌شود و آثار گسترده‌ای به همراه داشته است.

از طریق اجرای این نظام، کارکنان در فرایند مشارکت و در موقعیت‌های گروهی قرار می‌گیرند و از طریق درگیری ذهنی و عاطفی توجه آنها به اهداف سازمان معطوف می‌شود.

تجربه کشورها و سازمان‌هایی که نظام پیشنهادات در آنها مستقر شده است، نشان می‌دهد، تعلقات سازمانی کارکنان افزایش یافته و انگیزه خلاقیت و ابتکار آنان تقویت گردیده و بر عملکرد مالی آنان تأثیر مثبت داشته است.

در این نظام ساز و کاری فراهم شده است که کارکنان پیشنهادهای خود را در مورد مسائل سازمان مانند، افزایش کیفیت کالا و خدمات، ارتقاء بهره‌وری، افزایش رضایت مشتری، بهبود سطح رفاه کارکنان و... ارائه می‌دهند و علاوه بر سازمان، ارائه دهنده پیشنهاد نیز از نتایج آن بهره‌مند خواهند شد.

اجرای موفقیت آمیز این نظام مستلزم اقدامات و زمینه سازی‌های گسترده‌ای است که پشتیبانی مدیریت سازمان، آموزش و فرهنگ سازی، انتخاب دبیر آگاه و علاقه‌مند و بهره‌مندی پیشنهاد دهندگان از مزایای مادی و رفاهی، از اهم این شرایط و اقدامات به شمار می‌روند.

در پایان فصل اشاره گردید که برای اجرای موفقیت آمیز و تداوم این نظام لازم است آیین‌نامه اجرایی مشخصی به کمک کارشناسان و مشاوران دارای صلاحیت تهیه شود و پس از تصویب مدیریت سازمان به عنوان مبنای عمل مجریان طرح قرار گیرد.

در بخش ضمیمه آیین‌نامه‌ای به عنوان الگو معرفی شده است که در بسیاری از سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. شرکت‌ها و اتحادیه‌های تعاونی می‌توانند متناسب با گستردگی تعاونی از لحاظ تعداد کارکنان، اعضا و مشتریان تعاونی و اهدافی که از اجرای این نظام انتظار دارند، برای تدوین آیین‌نامه مورد نیاز خود از آن استفاده نمایند.

### واژه‌های کلیدی

شورای مشورتی، نظام پیشنهادات، مدیریت فراگیر، بهبود کیفیت، ارتقاء بهره‌ری، افزایش انگیزه کارکنان، مشتری گرایی، توسعه منابع انسانی، خلاقیت و نوآوری، آموزش و فرهنگ سازی.

سوالات خودآزمون فصل سوم: (به پاسخ سئوال‌های ۱، ۲ و ۳ یک و نیم نمره، سئوال‌های

۴، ۵ و ۶ دو و نیم نمره و سئوال‌های ۷ و ۸ سه نمره در نظر بگیرید.)

- ۱- معروف‌ترین الگوهای مدیریت مشارکتی را نام ببرید؟
- ۲- سابقه اجرای نظام پیشنهادات در ایران را بیان نمایید؟
- ۳- سه مورد از اجرای موفقیت‌آمیز نظام پیشنهادات در شرکت‌های ژاپنی را بیان نمایید؟
- ۴- اهداف اساسی نظام پیشنهادات را بیان نمایید؟
- ۵- وامل موفقیت نظام پیشنهادات را نام ببرید؟
- ۶- فرایند اجرایی نظام پیشنهادات را بیان نمایید؟
- ۷- در مورد اقداماتی که شرایط را برای اجرای موفقیت‌آمیز نظام پیشنهادات مساعد می‌سازد توضیح دهید؟

۸- مواردی را که باید در تنظیم آیین‌نامه نظام پیشنهادات مورد توجه قرار گیرد،

نام ببرید؟

ضمیمه

آیین نامه نظام پذیرش و

بررسی پیشنهادات

## آیین‌نامه نظام پیشنهادها و هسته‌های بهبود کیفیت

(این آیین‌نامه‌ها به عنوان یک نمونه کلی و به منظور آشنایی از محتوای آن آورده می‌شود، تعاونی‌ها می‌توانند متناسب با اندازه و اهداف خود از آن استفاده نمایند.)

### اهداف

هدف از طراحی نظام پیشنهادها را به طور کلی می‌توان ایجاد فضای مناسب برای مشارکت کلیه کارکنان در جهت تحقق اهداف سازمانی ذکر نمود که اهم آنها عبارتند از:

۱- عنایت به کرامت انسانی و ایجاد زمینه‌های لازم برای توسعه، تفکر و تعقل آنان به منظور دستیابی به توسعه نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین منبع سازمان.

۲- ایجاد بهبود مستمر در سازمان از قبیل افزایش رضایت مشتری، افزایش بهره‌وری، بالا بردن کیفیت محصولات، تقلیل ضایعات و کاهش هزینه‌ها.

۳- فراهم نمودن زمینه‌های دستیابی به اهداف و سیاست‌های تعیین شده سازمان.

۴- تقویت حس مسئولیت‌پذیری و ایجاد انگیزه در به کارگیری نیروی ابداع و ابتکار کارکنان.

۵- ایجاد شرایط پویا و سازنده در سازمان.

۶- ارتقاء سطح کارایی سازمان و هم‌سوسازی اهداف کارکنان و سازمان از طریق فراهم نمودن منافع مادی و معنوی آنها.

۷- ارتقاء سطح زندگی مادی و سلامت و نشاط روحی کارکنان.

بخش اول: ارکان تشکیلاتی و شرح وظایف

## الف- کمیته نظام پیشنهادات:

به منظور هدایت، سیاست گذاری، نظارت، بررسی پیشنهادهای کلی و عمومی و اجرای صحیح نظام پیشنهادها کمیته ای تحت عنوان «کمیته نظام پیشنهادات» که در این آیین نامه کمیته نامیده می شود به شرح زیر تشکیل می گردد:

### الف ۱- ترکیب اعضاء:

- ۱- مدیر ارشد سازمان
  - ۲- معاونین مدیر ارشد سازمان
  - ۳- دبیر یا مدیر نظام پیشنهادها
  - ۴- دو نفر از کارشناسان با انتخاب مدیر ارشد سازمان
- ریاست کمیته را مدیر ارشد و دبیری آن را دبیر یا مدیر نظام پیشنهادها عهده دار خواهد بود.

تبصره ۱: جلسات کمیته با دو سوم اعضاء رسمیت می یابد و تصمیمات با نصف به اضافه یک حاضرین معتبر خواهد بود.

تبصره ۲: جلسات کمیته هر دو هفته یک بار برگزار خواهد شد و در صورت نیاز حسب مورد برگزار خواهد شد.

### الف ۲- وظایف کمیته نظام پیشنهادات:

- ۱- رسیدگی (درخواست اصلاح، تصویب، ارجاع کارشناسی، رد) نسبت به طرح های پیشنهادی که قبلاً در کمیته تخصصی مورد بررسی قرار گرفته است.
- ۲- بررسی پیشنهاد جدید و اساسی که توسط دبیر یا مدیریت نظام پیشنهاد از کارکنان سازمان و یا مشتریان دریافت می شود.
- ۳- کارشناسی و یا ارجاع طرح های پیشنهادی به افراد یا گروه های کارشناسی.

- ۴- ارزیابی و برآورد میزان صرفه جویی اقتصادی و یا سایر منافع اجرایی و تعیین هزینه‌های اجرائی پیشنهاد.
- ۵- پیشنهاد به مدیر ارشد سازمان جهت صدور دستور اجرای طرح‌های پذیرفته شده به واحدهای ذی‌ربط.
- ۶- تعیین پاداش پیشنهاد دهندگان، حق الزحمه کارشناسی و پاداش همکاران اجرایی.
- ۷- تشکیل یا تایید کمیته‌های تخصصی نظام مشارکت و گروه‌های کارشناسی بنا به ضرورت و تعیین حدود وظایف و اختیارات هر یک از آنها و نظارت بر عملکرد آنها.
- ۸- ایجاد و یا حذف هسته‌های بهبود کیفیت بنابر پیشنهاد دبیر یا مدیریت نظام پیشنهادها و همچنین ارزیابی عملکرد و اعطای مجوز ادامه به کار هسته‌ها پس از دوره آزمایشی.
- ۹- رسیدگی به شکایات پیشنهاد دهندگان پس از یک بار رسیدگی در کمیته‌های تخصصی.
- ۱۰- رسیدگی به شکایات هسته‌ها.
- ۱۱- سیاست‌گذاری و تعیین خط مشی و پی‌گیری اجرای روش‌های تبلیغاتی مناسب برای جلب همکاری در امر نظام پیشنهادها.
- ۱۲- تعیین جوایز ویژه هر سال .
- ۱۳- ارزیابی سالانه برای انتخاب بهترین طرح‌ها و مناسب‌ترین هسته بهبود کیفیت و افراد در نظام پیشنهادها و اعطای جوایز مناسب به آنها.
- ۱۴- نظارت بر عملکرد دبیر یا مدیریت نظام پیشنهادها.
- ۱۵- سیاست‌گذاری، تعیین خط مشی، تصویب و اصلاح آئین‌نامه و دستورالعمل‌های لازم برای بهبود راهبری نظام پیشنهادها.



۱۶- سیاست‌گذاری برای بسترسازی، شکوفایی و رشد خلاقیت در کارکنان با استفاده از دوره‌های آموزشی.

۱۷- اعلام موضوع به صورت توصیه‌ای برای ارائه پیشنهاد توسط کارکنان و تعیین شرایط ویژه پاداش بر حسب ضرورت (بذر پیشنهاد).

۱۸- نظارت بر حسن اجرای پیشنهادهای مصوب از طریق دبیرخانه نظام پیشنهادها.

۱۹- شناسایی نیازهای آموزشی افراد مستعد که در دادن پیشنهاد یا کارشناسی یا اجرای پیشنهاد فعال هستند و فراهم کردن شرایط تکمیل آموزشی آنها.

۲۰- تعیین و نحوه پرداخت حق حضور در هسته‌های بهبود کیفیت نظام پیشنهادها.

۲۱- سیاست‌گذاری نسبت به ایجاد آمادگی لازم برای پیشنهادگیری از مشتریان و پیمان‌کاران.

تبصره ۱: کمیته حتی المقدور سعی نماید قبل از رد پیشنهاد با راهنمایی‌ها، ارشادات و در صورت لزوم با دعوت از پیشنهاد دهنده جهت توضیحات و سپس تکمیل آن پیشنهاد را در جهت تصویب هدایت نمایند.

تبصره ۲: کمیته نظام مشارکت می‌تواند بخشی از وظایف را به کمیته‌های تخصصی و دبیر یا مدیر نظام پیشنهادها تفویض نماید.

#### **ب- دبیر یا مدیر نظام پیشنهادها:**

ساختار سازمانی نظام پیشنهادها دارای یک دبیر یا مدیر خواهد بود. مدیر نظام پیشنهادها مسئول اصلی اجرای نظام پیشنهادها، پی‌گیری اجرای مصوبات کمیته و کمیته‌های تخصصی می‌باشد. این مدیر زیر نظر مستقیم مدیر ارشد سازمان که ریاست کمیته نظام مشارکت را به عهده دارد، قرار خواهد داشت.

تبصره ۱: این مدیریت لازم است در نمودار سازمانی شرکت به تصویب مراجع ذی ربط برسد.

تبصره ۲: مدیر نظام پیشنهادها باید تمام وقت باشد.

تبصره ۳: پس از تشکیل هسته‌های بهبود کیفیت و سپری شدن حدود یک سال از عمر این هسته‌ها با صلاح دید مدیریت ارشد پست مدیریت نظام پیشنهادها به معاونت نظام پیشنهادها ارتقا خواهد یافت.

#### ب ۱: وظایف دبیر یا مدیر نظام پیشنهادها:

- ۱- اجرای سیاست‌ها و اهداف تعیین شده توسط مدیر ارشد سازمان.
- ۲- پیشنهاد سیاست‌های سالانه نظام پیشنهادها به مدیر ارشد سازمان.
- ۳- ارائه گزارش و آگاهی‌های لازم پیرامون نظام پیشنهادها و عملکرد زیر مجموعه نظام پیشنهادها به مدیر ارشد سازمان.
- ۴- گزارش عملکرد ماهیانه نظام پیشنهادها به کمیته و مشاور(در صورت داشتن مشاور).
- ۵- سرعت بخشیدن به امور واحد در زمینه‌های مختلف.
- ۶- تهیه دستور جلسه کمیته و کمیته‌های تخصصی و دعوت از اعضا جهت تشکیل جلسه.
- ۷- شرکت در جلسات کمیته‌های تخصصی بر حسب ضرورت و شرکت مستمر در جلسات کمیته.
- ۸- ارائه گزارش جلسات کمیته‌های تخصصی و هسته‌های بهبود کیفیت به کمیته.
- ۹- پیگیری مصوبات کمیته و هسته‌ها و نظارت بر اجرای طرح‌های تصویبی.

- ۱۰- شرکت در جلسات هسته‌ها بر حسب ضرورت.
- ۱۱- مطالعه دفاتر هسته‌های بهبود کیفیت.
- ۱۲- ارجاع دفاتر به معاونین مربوط به هر هسته که آنها نیز موظفانند دفاتر صورت‌جلسات را ماهی یک‌بار مورد بررسی قرار داده و رهنمودهای لازم به منظور هدایت صحیح را به هسته‌ها ارائه نمایند.
- ۱۳- برگزاری همایش‌ها و سخنرانی‌های لازم جهت پیشبرد نظام پیشنهادها.
- ۱۴- همکاری با شرکت‌ها و سازمان‌های علاقه‌مند به نظام پیشنهادها در جهت توسعه و پیش‌برد آن.
- ۱۵- ارائه گزارش و اطلاعات لازم به بازدیدکنندگان خارج از سازمان.
- ۱۶- تهیه و استفاده از تجربیات و دستاوردهای سازمانی دیگر.
- ۱۷- برگزاری همایش‌های ماهیانه به منظور افزایش دانش مدیریت مدیران و استفاده از تجربیات مدیران موفق ایران و جهان برای مدیران و سرپرستان.
- ۱۸- انتشار خبرنامه یا بولتن نظام مشارکت حاوی آمار، مصاحبه با بهترین‌ها، شعار، اخبار، معرفی بهترین پیشنهاد، مقاله تغییرات آیین‌نامه، بهترین پیشنهاد دهنده‌ها با عکس و دستاوردهای داخلی و خارجی و ....
- ۱۹- مصاحبه دو ماه یک بار با حدود ۲۰ درصد از کارکنان سازمان به منظور ریشه‌یابی موانع که ۱۰ درصد از آنها با کسانی که تاکنون هیچ پیشنهادی نداده‌اند و ۱۰ درصد با کسانی که حداقل یک پیشنهاد ارائه کرده‌اند و جمع‌بندی و طرح نتایج بررسی در کمیته.
- ۲۰- دریافت پیشنهاد کارکنان در مقابل ارائه رسید به پیشنهاد دهندگان و ارجاع پیشنهادها به کمیته یا کمیته‌های تخصصی.

- ۲۱- راهنمایی پیشنهاد دهندگان در جهت اصلاح و تکمیل پیشنهادهای آنها در صورت نیاز.
- ۲۲- تنظیم پیشنهادها و طرح در کمیته یا کمیته‌های تخصصی نظام مشارکت بر اساس دسته بندی و نوبت.
- ۲۳- اعلام وضعیت پیشنهادهای دریافتی به کلیه کارکنان پس از طرح در کمیته (فقط نام افرادی که پیشنهاد آنها تصویب شده باشد آورده می‌شود).
- ۲۴- اعلام نتایج بررسی پیشنهادها به پیشنهاد دهندگان.
- ۲۵- ارجاع پیشنهادهای مصوب کمیته پس از تایید مدیر ارشد سازمان به واحدهای مربوطه و پی‌گیری ارائه برنامه اجرایی از آنها.
- ۲۶- انجام امور مربوط به کنترل برنامه، هماهنگی، پی‌گیری و نظارت بر اجرای طرح‌های تصویبی در دوره‌های زمانی مشخص و ارائه گزارش به کمیته.
- ۲۷- تهیه عکس و فیلم قبل و بعد از اجرای پیشنهادهای مهم تصویبی.
- ۲۸- جمع بندی، حفظ و اعلام ثمرات اجرایی طرح نظام پیشنهادها.
- ۲۹- ابلاغ و پی‌گیری پرداخت پاداش و حق الزحمه.
- ۳۰- ثبت و حفظ سوابق پیشنهاد دهندگان و در معرض بررسی قرار دادن پیشنهادهای رسیده به علاقه مندان طبق ضوابط مدیریت.
- ۳۱- تنظیم صورت‌حساب کمیته و کمیته‌های تخصصی و امضا آن توسط اعضا در جلسه بعدی.
- ۳۲- تهیه و تنظیم فرم‌ها، دفاتر، منابع آماری و اطلاعاتی.
- ۳۳- گزارش عملکرد ماهیانه نظام پیشنهادها به مدیر نظام مشارکت.

- ۳۴- اجرای فعالیت فرهنگی مناسب از قبیل بازدید، تبلیغات، انتشارات و نصب شعارهای نظام پیشنهادها به سالن‌ها و ساختمان‌های اداری.
- ۳۵- پی‌گیری مصوبات جلسه کمیته، کمیته‌های تخصصی.
- ۳۶- انجام سایر امور محوله که از طرف مدیریت نظام پیشنهادها محول می‌گردد.
- ۳۷- سایر اقدامات لازم برای بهبود و پویایی نظام پیشنهادها.
- ۳۸- انجام سایر امور محوله از طرف کمیته نظام مشارکت پس از تایید مدیر ارشد سازمان.

### ج- کمیته‌های تخصصی نظام مشارکت:

در صورتی که با برگزاری یک جلسه حدود سه ساعت در هفته کمیته نظام مشارکت فرصت بررسی پیشنهادها را نداشته باشد، این کمیته‌ها تشکیل می‌گردند.

#### ج ۱- شرایط اعضا کمیته‌های تخصصی:

اعضا کمیته‌های تخصصی باید حداقل دارای شرایط زیر باشند:

- ۱- علاقه مند
- ۲- جزء رده‌های دوم مدیریت
- ۳- سابقه کاری ۵ سال
- ۴- کارشناس
- ۵- وقت کافی جهت شرکت در جلسات

افراد کمیته‌های تخصصی با برخورداری از قابلیت‌های اجرایی، طراحی، خلاقیت و نوآوری توسط کمیته نظام مشارکت برای مدت یک سال انتخاب می‌گردند، بهترین ملاک گزینش این افراد سوابق کاری با نظام پیشنهادها و کمیت و کیفیت طرح‌های ارائه شده قبلی آنها می‌باشد.

## ج ۲- وظایف کمیته‌های تخصصی نظام مشارکت:

- ۱- تشکیل جلسات برنامه‌ریزی شده.
- ۲- بررسی پیشنهادهایی که از طرف دبیرخانه یا کمیته نظام مشارکت به آنها ارجاع می‌گردد.
- ۳- کارشناسی و یا ارجاع طرح‌های پیشنهادی به افراد جهت اخذ نظریه کارشناسی از طریق دبیرخانه نظام مشارکت.
- ۴- حتی المقدور بررسی پیشنهادها با حضور پیشنهاد دهنده صورت می‌گیرد.
- ۵- تصویب یا رد پیشنهاد.
- ۶- کمیته تخصصی موظف است قبل از رد پیشنهاد با راهنمایی‌ها، ارشادات و عودت پیشنهاد جهت رفع نواقص به پیشنهاد دهنده حتی المقدور پیشنهادها را اجرایی نماید و در صورت عدم اجرایی شدن آن را طی جلسه‌ای برای پیشنهاد دهنده توجیه نماید.
- ۷- رسیدگی به شکایات پیشنهاد دهندگانی که پیشنهادهای آنها برای بار اول رد شده است.
- ۸- تهیه پیشنهاد دستورالعمل و آیین‌نامه‌های لازم و ارائه آن به دبیرخانه نظام پیشنهادها.
- ۹- ارائه نسخه‌ای از صورت‌جلسات برای مدیریت نظام پیشنهادها.

۱۰- تلاش برای گسترش فرهنگ مشارکت در بین همکاران.

تبصره ۱: حدود اختیارات کمیته‌های تخصصی را کمیته نظام مشارکت مشخص می‌نماید.

تبصره ۲: در صورتی که اجرای پیشنهاد در حدود اختیارات تفویض شده به کمیته‌های تخصصی باشد، تصمیم کمیته‌های تخصصی مستقیماً قابل اجرا خواهد بود و در غیر این صورت پیشنهاد به کمیته نظام مشارکت ارجاع خواهد شد.

تبصره ۳: در صورت توانایی هسته‌های بهبود کیفیت در انجام وظایف کمیته‌های تخصصی به تشخیص کمیته نظام مشارکت تمام یا بخشی از این وظایف به عهده هسته‌های بهبود کیفیت واگذار می‌شود.

#### د- هسته‌های (گروه‌های) بهبود کیفیت (QUALITY CIRCLE)

به منظور حل مسائلی که عموماً از پیچیدگی خاصی برخوردارند و ارائه پیشنهادها به صورت گروهی، هسته‌های بهبود کیفیت که در این آیین‌نامه هسته نامیده می‌شود، تشکیل می‌گردند. هسته‌های بهبود کیفیت را کارکنان داوطلب یک واحد تخصصی تشکیل می‌دهند و پس از تایید کمیته تشکیل جلسات آنها با هماهنگی دبیرخانه انجام می‌شود. افراد هر هسته حداقل ۳ نفر و حداکثر ۷ نفر می‌باشند که شامل یک نفر مسئول هسته به انتخاب اعضا و یک نفر دبیر پی‌گیر جلسه خواهد بود.

#### د ۱- وظایف هسته‌های بهبود کیفیت:

- ۱- حل مسائل مربوط به قسمت کاری مربوطه پس از ثبت فعالیت و اخذ تاییدیه اجرای راه حل از مدیریت طبق مراحل حل مسئله.
  - ۲- ارائه پیشنهادهای گروهی به جای انفرادی و اجرای آنها.
  - ۳- افزایش دانش تخصصی مربوط به هسته.
  - ۴- تصویب یا رد اولیه پیشنهادهای ارجاع شده از دبیرخانه.
  - ۵- فراهم آوردن شرایط پیشرفت اعضا.
  - ۶- هماهنگ نمودن فعالیت‌های هسته یا دبیرخانه.
  - ۷- تنظیم صورت‌جلسات در یک دفتری به صورت منظم جهت بررسی دبیرخانه و معاونین مربوطه و سپس تحویل آن به دبیرخانه نظام مشارکت.
  - ۸- شرکت اعضا در آموزش‌های کارگاهی.
- تبصره:** هسته‌ها بعد از تشکیل، به مدت شش ماه وظایف ردیف ۲ الی ۸ را انجام خواهند داد و بعد از آن مباردت به انجام وظیفه یک نیز خواهند نمود.

#### ۲- نحوه تشکیلات و فعالیت هسته‌ها:

- ۱- این هسته‌ها در کلیه واحدهای سازمان می‌توانند تشکیل شوند و اعضای آن از همان واحد هستند.
- ۲- عضویت در این هسته‌ها داوطلبانه می‌باشد.
- ۳- هر هسته پس از تشکیل باید بلافاصله فرم اعلام موجودیت هسته‌های بهبود کیفیت را تکمیل و جهت ثبت در دبیرخانه اقدام نماید.
- ۴- تایید موجودیت هسته‌ها پس از تایید معاونت مربوطه و کمیته مشارکت انجام می‌شود.



- ۵- تداوم فعالیت هسته‌ها مستلزم پیشنهاد معاونت مربوطه و تایید کمیته نظام مشارکت خواهد بود.
- ۶- تشکیل هسته‌های بهبود کیفیت منحصر به واحدهای فنی و تولیدی نبوده و کلیه واحدهای غیر فنی اعم از اداری، مالی و... را نیز در بر می‌گیرد.
- ۷- توصیه می‌گردد به منظور ارتقا سطح علمی-فنی هسته‌ها حداقل یک نفر کارشناس در هر هسته عضو باشد.
- ۸- در صورتی که کارشناس‌های یک قسمت محدود می‌باشد لازم است که کارشناسان در هسته‌های متعدد همان قسمت به صورت متعادل عضویت پیدا کنند.
- ۹- اعضای هسته‌ها می‌توانند با تایید کمیته نظام مشارکت فقط در یک هسته دیگر به عنوان عضو مهمان شرکت نمایند.
- ۱۰- هر هسته می‌تواند در انجام فعالیت خود از متخصصین مورد نیاز به عنوان عضو مهمان استفاده نماید.
- ۱۱- اعضای مهمان شرکت کننده در هر یک از فعالیت‌های یک هسته از جوایز و پاداش مشابه سایر اعضای اصلی هسته شرکت کننده در آن فعالیت برخوردار خواهند شد.
- ۱۲- جوایز و پاداش‌های مربوط به انجام فعالیت‌های هسته با نظر اعضا هسته بین افراد توزیع می‌شود.

### ۳-د- شرایط دریافت حق حضور در جلسات:

- ۱- پس از اعلام موجودیت هر هسته و تصویب حداقل یک پیشنهاد حق حضور در جلسه که توسط کمیته تعیین گردیده است به کلیه اعضا پرداخت خواهد شد.

۲- هر فرد در صورت دو جلسه غیبت (موجه یا غیر موجه) در هر ماه هیچ حق حضوری دریافت نخواهد کرد و در هر صورت داشتن یک جلسه از حق حضور کسر خواهد شد.

۳- اگر عضوی بیش از ۱۵ دقیقه تاخیر ورود به جلسه داشته باشد یک ساعت غیبت منظور شده و به همان نسبت از حق حضور آن جلسه کسر می‌شود.

۴- اگر عضوی بیش از یک بار غیبت موجه داشته باشد، برای بار اول توسط مسئول هسته تذکر لازم داده می‌شود و اگر مجدداً تکرار شود توسط مسئول هسته از هسته حذف و مراتب به دبیرخانه اطلاع داده می‌شود.

**تبصره: چنان چه عضوی به دلیل ماموریت، مرخصی یا کارهای ضروری شرکت از حضور در جلسه بازماند غیبت موجه تلقی خواهد شد.**

۵- کلیه هسته‌های بهبود کیفیت در پایان هر سال مورد ارزیابی مجدد قرار می‌گیرند و چنان چه هر هسته در طول آن سال کمتر از دو پیشنهاد تصویبی یا یک مسئله حل شده داشته باشد از ابتدای شروع سال جدید تا زمان برخورداری هسته از یک پیشنهاد تصویبی، اعضا هسته مربوطه از دریافت حق حضور ماهیانه بهره‌مند نخواهند شد.

۶- در صورتی که حق حضور دریافتی هسته در سال بیشتر از صرفه‌جویی حاصل از پیشنهادهای تصویب شده یا بهره‌وری حاصل از اجرای پیشنهادهای تایید کمیته نظام مشارکت باشد، حق حضور در سال بعد به آنها پرداخت نمی‌گردد، تا این‌که تعداد جلسات بعدی و حق حضور آنها به سطح صرفه‌جویی برسد.

#### **ز- کارشناسان ارزیابی کننده پیشنهادها:**

کلیه پیشنهادها از نظر قابل اجرا بودن، اقتصادی بودن و بهبود کیفیت آنها مورد ارزیابی کارشناسی قرار خواهد گرفت.

۱- کمیته نظام مشارکت یا کمیته تخصصی پیشنهاد دریافتی را مورد بررسی قرار داده و در صورت صلاح دید و به منظور حصول اطمینان از توجیه فنی پیشنهاد نظریه کارشناسی از متخصصین سازمان و یا خارج از سازمان اخذ و بر مبنای نظرات دریافتی، آن طرح را قبول یا رد می نمایند و در صورت لزوم در مورد توجیه اقتصادی و صرفه جویی از واحدهای مهندسی صنایع و حسابداری صنعتی هم کسب نظر می نمایند.

۲- برای کارشناسی می توان از روسا و مسئولان قسمت ها برای پیشنهاد های مربوط به قسمت خودشان یا از سایر کارشناسان، هسته های بهبود کیفیت و خبرگان بر حسب مورد استفاده کرد.

۳- کمیته جهت سرعت بخشیدن در امر کارشناسی پیشنهادها باید مواردی مانند انتخاب صحیح کارشناسان و همکاری واحدهای مهندسی صنایع و حسابداری صنعتی و فراهم نمودن اطلاعات مورد نیاز را برای کارشناسان فراهم نماید.

۴- چون آشنایی کارشناسان به اصول نظام پیشنهادها و روش های ارزیابی اهمیت اساسی دارد، لازم است که دوره آموزشی کوتاه مدت برای آشنایی آنها تشکیل گردد و این آشنایی هر ساله برای کارشناسان جدید تجدید گردد.

۵- کارشناسان از طریق دبیرخانه نظام پیشنهادها می توانند از کلیه امکانات، نظرات کارشناسان دیگر، آزمایشگاه و تجربه واحدهای مختلف استفاده کنند.

#### ۱- وظایف کارشناسان ارزیابی کننده پیشنهادها:

کارشناسان ارزیاب موظف اند پیشنهاد های ارائه شده توسط کارکنان را که توسط دبیر یا مدیر نظام پیشنهادها به آنان ارجاع می گردد، مطابق ضوابط این آیین نامه مصوبات کمیته نظام مشارکت و با در نظر گرفتن نکات زیر ارزیابی و گزارش نمایند:

۱- آیا پیشنهاد قابل اجرا است و با امکانات و اهداف سازمان مطابقت دارد ؟

۲- آیا برای اجرای پیشنهاد لازم است سرمایه‌گذاری شود؟ (تغییرات و وسایل مورد نیاز)

۳- پیشنهاد، چه تغییراتی در وضعیت موجود از نظر کیفیت یا کمیت محصولات و خدمات به وجود می‌آورد؟ (مزایای روش پیشنهادی)

۴- تجزیه و تحلیل فنی و اجرایی.

۵- مقایسه روش فعلی و روش پیشنهادی.

۶- در صورت امکان بررسی اقتصادی و محاسبه هزینه و می‌زان صرف‌جویی حاصل از اجرای پیشنهاد به کمک واحد مهندسی صنایع، حسابداری صنعتی یا کارشناسان اقتصادی.

۷- تهیه گزارش ارزیابی، نتیجه‌گیری لازم و اعاده کلیه مدارک به دبیرخانه نظام پیشنهادها برای اتخاذ تصمیم.

کارشناسان ارزیاب برای وصول نتایج فوق باید اقدامات زیر بر حسب مورد انجام دهند:

- بررسی و تهیه اطلاعات فنی و اجرایی لازم از قبیل بازدید محل، تهیه نقشه، نمودار، فرم و سایر مدارک.

- کسب نظریات سرپرستان و رؤسای امر و قسمت‌های ذی‌ربط.

- کسب نظریه از سایر قسمت‌ها و کارشناسان مربوطه.

بخش دوم

الف- شرایط ارائه پیشنهادها:

۱- کلیه کارکنان سازمان می‌توانند پیشنهادهای خود را با توجه به ضوابط مذکور در این آیین‌نامه، به صورت فردی و یا گروهی ارائه کنند.

**تبصره:** سایر افرادی که به نحوی با سازمان ارتباط دارند نظیر ارباب رجوع، مشتریان، پیمان‌کاران و خانواده کارکنان نیز می‌توانند پیشنهادهای خود را در چارچوب این آیین‌نامه ارائه کنند.

۲- توصیه می‌شود که پیشنهادها عمدتاً مربوط به کار شخص و یا گروه پیشنهاد دهنده باشد.

۳- چنانچه پیشنهاد در رابطه مستقیم با کار شرکت نبوده، اما به طور غیر مستقیم و محسوس روی نتایج کاری شرکت اثر داشته باشد، پیشنهاد مذکور در کمیته قابل بررسی است.

۴- چنانچه پیشنهادی تکمیل کننده پیشنهادهای ارائه شده قبلی باشد، پیشنهاد مذکور به عنوان پیشنهاد جدید پذیرفته شده و مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

۵- به افراد یا گروهی که پیشنهادهای خود را پس از اجرای موضوع پیشنهاد بدون هماهنگی با دبیر یا مدیریت نظام پیشنهادها ارائه نمایند، پاداش پرداخت نمی‌گردد.

۶- پیشنهادها باید در فرم‌های مخصوص و از طریق کمیته پیش‌بینی شده، ارائه شوند.

۷- پیشنهاد دهنده بهتر است حتی المقدور موافقت ضمنی سرپرست قسمتی که پیشنهاد باید در آن به اجرا در آید، اخذ نماید.

#### **ب - پیشنهادهای غیر قابل قبول:**

۱- پیشنهادهای تکراری که قبلاً ارائه گردیده است.

۲- پیشنهادهایی که قبلاً در دستور کار شرکت قرار گرفته است.

۳- پیشنهادهایی که دقیقاً وظیفه فرد محسوب شده و برای ارائه همان پیشنهادها و یا انجام همان امور به خدمت شرکت در آمده است.

۴- پیشنهادهایی که صرفاً جنبه انتقاد داشته و راه حل ارائه نگردیده است. اگر پیشنهاد ناقص باشد (مثل بیان مشکل شود و راه حل ارائه نگردد) در صورتی که فرد دیگری که توسط کمیته معین می گردد، توان تکمیل پیشنهاد را داشته باشد، گروهی تلقی گردیده و به پیشنهاد دهنده و تکمیل کننده پاداش گروهی داده خواهد شد.

#### بخش سوم: زمینه پیشنهاد

- ۱- بهبود روش های انجام کار و افزایش بهره وری.
- ۲- افزایش رضایت مشتریان و ارباب رجوع.
- ۳- اصلاح ساختار مالی سازمان و تامین منابع ارزی و ریالی مورد نیاز.
- ۴- تعمیق فرهنگ کیفیت و ایجاد ساختارهای مناسب جهت رشد کیفیت و انجام فعالیت ها به طور مستمر.
- ۵- توسعه تکنولوژی در ایجاد سخت افزار، دانش فنی، مدیریت انسانی.
- ۶- استفاده بهتر از ظرفیت های بالقوه (نیروی انسانی، نقدینگی، ساختمان، ماشین آلات، مواد اولیه).
- ۷- بهینه نمودن دریافت مطالبات از مشتریان.
- ۸- افزایش تولید و ارائه خدمات بهتر.
- ۹- کاهش هزینه ها.
- ۱۰- کاهش قیمت محصولات و خدمات.

- ۱۱- اصلاح قوانین، دستورالعمل‌ها، بخش نامه و آئین نامه‌ها.
- ۱۲- جلوگیری از آلودگی محیط زیست.
- ۱۳- بهبود روش‌هایی جهت تسریع جریان امور و صرفه‌جویی در وقت هزینه‌ها.
- ۱۴- ایجاد تحول در توسعه سهم بازار
- ۱۵- افزایش انگیزه کاری کارکنان.
- ۱۶- بهبود نظام اطلاعات مدیریت.
- ۱۷- بهینه کردن سیستم‌های تصمیم‌گیری، ارزیابی و نظارت، هماهنگی برنامه‌ریزی، خودکفایی مالی.
- ۱۸- واگذاری بخشی از وظایف سازمان به بخش خصوصی.
- ۱۹- بهینه کردن برنامه ریزی استراتژیک، کوتاه مدت و دازمدت.
- ۲۰- بهبود ساختار و نظام اجرایی و راه‌کارها در بخش تحقیقات.
- ۲۱- بهره‌برداری بهینه از تاسیسات، ماشین آلات و سایر امکانات.
- ۲۲- اصلاح نظام حقوق، دست‌مزد و مسائل رفاهی جهت کارایی بیشتر.

**بخش چهارم: ارزیابی و تعیین پاداش‌ها.**

#### **الف- ارزیابی طرح‌های پیشنهادی**

طرح‌های پیشنهادی بر اساس نوع منافع که برای سازمان ایجاد می‌کند به دو دسته تقسیم می‌شوند:

۱- طرح‌های گروه الف: دستاورد حاصل از این نوع طرح‌ها قابل محاسبه ریالی نمی‌باشد. مانند طرح‌های افزایش: کیفیت، ایمنی، خدماتی، اصلاح گردش کار امور و ... که اصطلاحاً، طرح‌های کیفی نامیده می‌شوند.

۲- طرح‌های گروه ب: صرفه‌جویی حاصل از اجرای این گونه طرح‌ها به صورت ریالی قابل محاسبه است، که اصطلاحاً طرح‌های کمی نامیده می‌شوند.

❖ دبیر یا مدیر نظام پیشنهادها هر یک از پیشنهادها را در جلسات کمیته نظام مشارکت یا کمیته‌های تخصصی مطرح و در باره آنها بحث خواهد شد. اگر وضعیت چنان باشد که اعضای جلسه بتوانند درباره آنها اظهار نظر کنند تصمیم‌گیری در همان جلسه انجام خواهد گرفت و چنانچه اعضای جلسه تشخیص بدهند که در باره پیشنهاد مورد بحث، نیاز به اخذ نظر کارشناسی دارند، موضوع ضمن ثبت در صورت‌جلسه توسط دبیر نظام پیشنهادها به کارشناس یا گروه کارشناسی یا هسته‌های بهبود کیفیت ذی‌صلاح که توسط اعضا جلسه مشخص می‌گردد، ارجاع می‌شود و در جلسه بعد نظریه کارشناسی نیز ضمیمه پیشنهاد خواهد گردید و در صورت نیاز به حضور کارشناس، ترتیب دعوت ایشان به جلسه بعد توسط دبیرخانه نظام پیشنهادها داده خواهد شد.

#### ب- نحوه ارزیابی طرح‌های گروه الف

این طرح‌ها پس از کارشناسی و تصویب با نظر کمیته یا کمیته‌های تخصصی نظام مشارکت با توجه به اختیارات هر کدام از آنها به رده‌های: با اثر و بهره‌وری کم، با اثر و بهره‌وری متوسط، با اثر و بهره‌وری زیاد و با اثر و بهره‌وری خیلی زیاد تقسیم می‌شود.



### ج- نحوه ارزیابی طرح‌های گروه ب

این طرح‌ها پس از کارشناسی و تصویب با نظر کمیته یا کمیته‌های تخصصی نظام مشارکت با توجه به اختیارات هر کدام آنها جهت تعیین مبلغ پاداش پس از اخذ اطلاعات لازم، قبل و یا بعد از اجرای طرح بر اساس ضرایب مندرج در فرم ارزیابی صفحه بعد اقدام می‌گردد.

فرم ارزیابی پیشنهاد

نام و نام خانوادگی پیشنهاد دهنده: شماره پیشنهاد:

موضوع طرح پیشنهادی: تاریخ و شماره صورت جلسه تصویب پاداش:

ردیف	شرح وظایف	حدود ضرایب	ضریب تخصیصی	مبلغ پاداش
۱	کامل بودن پیشنهاد	۰/۵-۱		
۲	ارتباط با وظایف شغلی	۰/۲-۱		
۳	بهبود کیفیت	۱-۱/۱		
۴	افزایش ایمنی	۱-۱/۱		
۵	افزایش تولید	-۱/۱۶ ۱		
۶	کاهش ضایعات	۱-۱/۱		
۷	جایگزینی با مواد خارجی	۱-۱/۲		
۸	خلاقیت و نوآوری	۱-۱/۲		
۹	وجدان کاری	۱-۱/۳		
۱۰	بهره‌وری	۱-۱/۳		
۱۱	سایر	۱-۱/۲		
جمع				

مدیر نظام مشارکت:

رئیس کمیته نظام مشارکت:

## تعریف ضرایب فرم ارزیابی پیشنهاد

- ۱- **کامل بودن پیشنهاد:** اگر پیشنهادی کامل بوده به طوری که عیناً قابل اجرا باشد ضریب ۱ و اگر خیلی ناقص باشد، به طوری که نیاز به تکمیل داشته باشد تا بتوان اجرا کرد ضریب ۰/۵ می‌گیرد و به نسبت کامل بودن بین ۰/۵ تا ۱ خواهد بود.
- ۲- **ارتباط وظایف شغلی:** هر چه پیشنهاد با وظایف شغلی پیشنهاد دهنده بیشتر مربوط باشد به نحوی که انتظار مدیریت انجام آن را جزو وظیفه جاری او تلقی کند ضریب ۰/۲ نزدیک‌تر می‌شود و هر چه دادن پیشنهاد ارتباط کمتر با وظیفه پیشنهاد دهنده داشته و انتظار چنین پیشنهادی از او کمتر باشد ضریب ۱ نزدیک‌تر می‌شود.
- ۳- **بهبود کیفیت:** اگر اجرای پیشنهاد موجب بهبود کیفیت در تولید باشد ۱/۱ ضریب به آن تعلق می‌گیرد.
- ۴- **افزایش ایمنی:** اگر اجرای پیشنهاد موجب افزایش ایمنی در کار بشود تا ۱/۱ ضریب به آن تعلق می‌گیرد.
- ۵- **افزایش تولید:** اگر اجرای پیشنهاد موجب افزایش تولید گردد تا ۱/۱۶ ضریب به آن تعلق می‌گیرد.
- ۶- **کاهش ضایعات:** اگر اجرای پیشنهاد موجب کاهش ضایعات شود تا ۱/۱ ضریب به آن تعلق می‌گیرد.
- ۷- **جای‌گزینی با مواد یا قطعات قابل دسترس (مواد خارجی):** اگر اجرای پیشنهاد موجب جای‌گزینی مواد داخلی به جای خارجی گردد و یا دسترسی به آن از قبل آسان‌تر شود تا ۱/۲ ضریب به آن تعلق می‌گیرد.
- ۸- **خلاقیت و نوآوری:** اگر پیشنهاد دارای خلاقیت و نظرات جدیدی باشد که مشابه آن اجرا نشده تا ۱/۲ ضریب به آن تعلق می‌گیرد.

۹- وجدان کاری: اگر اجرای پیشنهاد موجب فعالیتی بیشتر از حد معمول پیشنهاد دهنده داشته باشد تا  $1/3$  ضریب به آن تعلق می‌گیرد.

۱۰- بهره‌وری: اگر اجرای پیشنهاد موجب افزایش بهره‌وری شود تا  $1/3$  ضریب به آن تعلق می‌گیرد.

۱۱- افزایش فروش: اگر پیشنهاد موجب افزایش فروش بشود تا  $1/2$  ضریب به آن تعلق می‌گیرد.

#### ه- پاداش طرح‌های مصوب

##### ۱- پاداش نقدی طرح‌های گروه الف

سطح پیشنهاد	برای پیشنهاد فردی	برای پیشنهاد گروهی
بهره‌وری کم		
بهره‌وری متوسط		
بهره‌وری زیاد		
بهره‌وری خیلی زیاد		

تبصره: کمیته نظام مشارکت می‌تواند در موارد استثنایی بالاتر از سقف فوق پاداش نماید.

##### ۲- پاداش نقدی طرح‌های گروه ب

پاداش این طرح‌ها بر اساس ۵ درصد برای پیشنهاد فردی،  $7/5$  درصد برای پیشنهادهای گروهی ۱۰ درصد برای هسته‌های بهبود کیفیت با توجه به دستاوردهای اقتصادی حاصل از اجرای طرح در طول یک سال با احتساب ضرایب متعلقه در

فرم ارزیابی مربوطه خواهد بود که حداقل آن ..... ریال و حداکثر تا سقف ..... ریال برای طرح‌های فردی و ..... ریال برای طرح‌های گروهی و ..... ریال برای حل مسئله هسته‌های بهبود کیفیت می‌باشد. مازاد بر این سقف برابر شرایط زیر پرداخت می‌گردد.

### ۳- انواع پاداشهای غیر نقدی

علاوه بر پاداش‌های نقدی می‌توان یکی از انواع پاداش‌های زیر را اختصاص داد:

- معرفی به عنوان کارکنان نمونه.

- ایجاد فرصت‌های مطالعاتی و آموزشی.

- ارتقاء شغل.

- اعمال تشویق‌های کتبی.

- مرخصی تشویقی.

- اعزام سفرهای داخلی و خارجی.

- هدیه به کارکنان و خانواده آنها.

### د- حق الزحمه کارشناسی

کمیته‌های تخصصی پس از رویت کارشناسان طرح را مورد ارزیابی قرار داده و در صورت انجام وظایف کارشناسی پاداش مناسبی به آنان در نظر می‌گیرند که متناسب با سطوح زیر مشخص می‌شود:

۱- کارشناسی معمولی.

۲- کارشناسی خوب.

۳- کارشناسی خیلی خوب.

۴- کارشناس عالی.

### بخش پنجم: اجرای پیشنهاد

#### الف- اجرای طرح‌های پیشنهادی

۱- پس از تصویب طرح در کمیته یا کمیته‌های تخصصی نظام مشارکت دستور اجرایی طرح توسط مدیر ارشد سازمان به واحدهای اجرایی مربوطه صادر خواهد شد.

۲- واحدهای اجرایی موظفند، زمان‌بندی اجرای طرح‌ها را قبل از اجرا و نتایج حاصل از آنها را پس از اجرا به دبیرخانه نظام پیشنهادها اعلام نمایند.

۳- اگر اجرای برخی از پیشنهادها با مشکل روبرو شود و لازم باشد تغییراتی در آنها داده شود در اولین جلسه مربوطه (کمیته یا کمیته‌های تخصصی) مشکلات را بررسی و تصمیم‌گیری به عمل خواهد آمد.

۴- پیشنهاد باید ظرف مدت تعیین شده از طرف کمیته یا کمیته‌های تخصصی به مورد اجرا گذارده شود.

۵- پیشنهادهایی که توسط هسته‌ها داده می‌شود و زمی‌نه اجرای آن پیشنهاد مربوط به کار خودشان می‌باشد باید توسط همان هسته اجرا گردد.

۶- انجام مراحل کار هسته برای حل مسئله به صورت ذیل انجام می‌گردد:

الف- قبل از شروع حل مسئله هسته باید نسبت به ثبت موضوع انتخاب شده طبق فرم مربوطه به تایید آن به وسیله مدیریت مربوطه و کمیته نظام مشارکت اقدام کرده باشد.

ب- راه حل پیشنهاد شده نیز باید پس از تایید مدیریت مربوطه و کمیته نظام مشارکت اجرا گردد.

۷- مسئول اجرای مصوبات کمیته‌های نظام مشارکت، مدیر واحد مربوطه خواهد بود.

**تبصره:** چنانچه بعلت تراکم اجرای پیشنهاد، اجرای برخی از آنها به تاخیر افتد و بیش از مهلت تعیین شده طول بکشد، مراتب با توضیح و ذکر دلایل کافی در مقاطع زمانی یک ماهه به پیشنهاد دهنده اعلام خواهد شد.

#### فهرست منابع:

- ۱- آلاسداير كلاير. اقتصاد همكاري و مشاركت. ترجمه علي معنوي. وزارت تعاون. ۱۳۷۶.
- ۲- پاتريشيا مك لگان و كريستونل. عصر مشاركت. ترجمه مصطفي اسلاميه. دفتر پژوهش‌های فرهنگی. تهران. ۱۳۷۷.
- ۳- ذاکر. محمد علی. جزوه آشنایی با نظام پیشنهادات. سازمان ملی بهره‌وری. ۱۳۷۹.

- ۴- طوسی. محمد علی. مشارکت در مدیریت و مالکیت. مرکز آموزش مدیریت دولتی. تهران. ۱۳۷۲.
- ۵- طوسی. محمد علی. مشارکت و مدیریت مشارکت جو. سازمان مدیریت صنعتی. تهران. ۱۳۷۹.
- ۶- فریور باتمانقلیچ. جزوه نظام مدیریت مشارکتی. ۱۳۷۸.
- ۷- کیا. منوچهر. مقاله تاریخچه مدیریت نوین. فصل نامه مدیریت نوین. شماره ۲. مهرماه ۸۳
- ۸- لورن پلونکت و رابرت فورنیه. مدیریت مشارکت جو. ترجمه دکتر محمد علی طوسی. مرکز آموزش مدیریت دولتی. تهران. ۱۳۷۸.
- ۹- پیشینه نظام پیشنهادها. سایت اینترنتی بانک رفاه. ۱۳۸۳.
- ۱۰- مدیریت بر مبنای مشارکت. نشریه الکترونیکی تدبیر. شماره ۱۱۴.