

نوشته دکتر ناصر میرسپاسی

نقش کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران

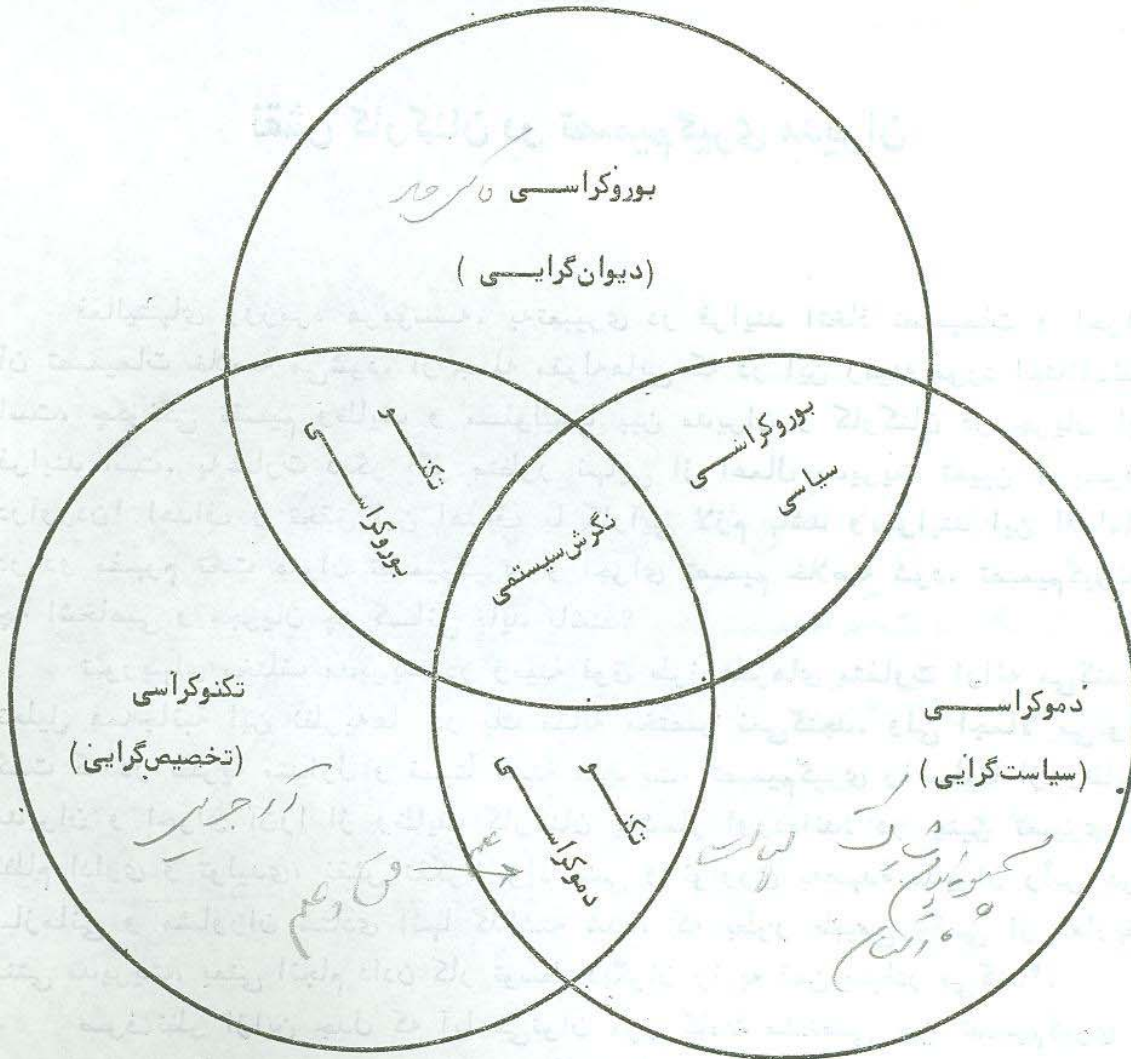
فعالیت‌های روزمره هر مؤسسه، به تعبیری در فرایند اتخاذ تصمیمات و اجرای آن تصمیمات خلاصه می‌شود. از جمله مقوله‌هایی که در این زمینه مورد اختلاف نظر است، چگونگی تقسیم وظایف و مسئولیتها بین مدیران و کارکنان در جریان این فرایند است. به عبارت دیگر اگر منظور نهایی از اعمال مدیریت تعیین و بروز درآوردن اهداف و تحقق این اهداف با کارآیی لازم باشد و فرایند این اقدامات در دو مفهوم تحت عنوان تصمیم‌گیری و اجرای تصمیم خلاصه شود، تصمیم‌گیرنده چه اشخاصی و مجریان چه کسانی باید باشند؟

تئوریهای مختلف مدیریت در زمینه فوق طرز فکرهای متفاوت ارائه می‌کنند که تحلیل همه‌جانبه این نظریه‌ها، در یک مقاله مختصر نمی‌گنجد. ولی اجمالاً می‌توان گفت که در نظریه متداول و نسبتاً کهنه مدیریت، تصمیم‌گیری را مطلقاً از وظایف مدیران و اجرای آنرا از وظایف کارکنان به‌شمار آورده‌اند. در چنین تعبیری از نظام اداری و تولیدی، نقش تفکر، نواندیشی و نوآوری به‌عهده مدیران رأس هرم سازمانی و مشاوران ستادی آنها گذاشته شده، که بطور طبیعی یکی از تعاریف سنتی مدیریت، یعنی انجام دادن کار توسط دیگران را به ذهن متبادر می‌کند^۱.

صرف نظر از این جدل که آیا می‌توان مرز کاملاً مشخصی بین تصمیم‌گیری و اجرای تصمیم قائل شد تردیدی نیست، که تداوم حیات هر سازمان و نظام اداری،

۱- واژه بروز درآوردن در مفهوم up to date بکار گرفته شده است.
۲- آقای اورویک یکی از متقدمین در نظریه‌پردازی مدیریت در مقدمه‌ای بر کتاب آقای فایول صاحب‌نظر دیگر این رشته، از اینکه عنوان کتاب Administration industrial de General به‌زبان انگلیسی General Industrial Management برگردانده شده، ابراز ناخشنودی می‌کند. فارضایی او از این جهت است به استناد فرهنگ لغات Oxford در یکی از معانی Management به‌نوعی مفهوم نیرنگ و ریاکاری وجود دارد و مفهوم انجام دادن کار از طریق دیگران به‌شکل و نیرنگ را به‌ذهن متبادر می‌کند. به‌نظر آقای گیولیک در کلمه Administration چنین برداشت سویی نمی‌توان کرد.
یادآوری فوق نگارنده را متوجه اظهار نظر یکی از مهندسين جوان برق منطقه‌ای اصفهان در

ایجاب می کند که هدفها به روز در آورده شوند و برای تحقق اهداف با کارایی لازم، در جهت بهبود ساخت تشکیلاتی، قوانین و مقررات، تصمیمات بایسته اتخاذ گردد. در انجام دادن این امور، انسانها، اعم از مدیران و کارکنان اجرائی نقش اصلی را بعهده دارند و در واقع جان و روح سازمان به حساب می آیند. اما برای استفاده مؤثر از تواناییهای بیحد انسان دو عامل ضروری است: اول انگیزه انجام دادن کار، دوم دانش و آگاهی از چگونگی انجام گرفتن آن که به قول معروف دو بعد



تجسمی از نظریه های: بوروکراسی، دموکراسی و تکنوکراسی و فصل مشترکهای آنها

یکی از کلاسهای آموزش ضمن خدمت آن سازمان می نماید، در مورد مفهوم مدیریت او با لحن بسیار با مزه اصفهانی می گفت «مدیریت عبارت است از «قنطوره بندی»، یا راه انداختن کارها. به شکل و وادار کردن کارکنان به اجرای تصمیمات مدیران با هر دوز و کلک». لازم به تذکر است که چنین مفهومی از مدیریت مورد تأیید نمی تواند باشد ولی نباید فراموش کرد که تئوریهای مدیریت انعکاسی از طرز تفکرهاست هرنگرش و طرز فکر، مدیریت را با مفهومی خاص معرفی می نماید.

نقطه: حل و فصل کردن

خواستن و توانستن را تأمین می‌کند.

در اداره کردن سازمانها، وظایف و اموری که نیروی انسانی عهده‌دار انجام دادن آن می‌باشد به تعبیری به‌دو نوع وظیفه یا اقدام قابل تقسیم است: اول اندیشه کردن و تصمیم‌گرفتن برای حال و آینده سازمان، دوم اجرای این تصمیمات به مطلوبترین وجه ممکن.

سؤالی که در این میان قابل طرح است، اینکه اندیشه کردن، خلاقیت، نوآوری و خلاصه تصمیم‌گیری در یک مؤسسه از وظایف چه کسانی است؟ آیا مدیران و مسئولان اداره سازمانها به‌تنهایی این وظیفه را به‌عهده دارند، یا گروهی کارشناس و محقق و یا اینکه همه پرسنل سازمان می‌توانند در این امر شریک و سهیم باشند؟ همان‌گونه که قبلاً اشاره شد، تئوریهای مختلف مدیریت به پرسشهای فوق پاسخهای گوناگون می‌دهد که طبعاً هر یک از اندیشه‌ها و جهان‌بینی خاصی ناشی می‌شود. نظریه‌هایی که در این زمینه مطرح است به‌صورت‌های مختلف در متون مدیریت دسته‌بندی شده است که هر یک از این دسته‌بندیها فلسفه ویژه‌ای را دنبال می‌کند. نگارنده سعی دارد مقوله مورد نظر را در الگوی مثلث شکل صفحه قبل به‌اختصار مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد و ضمن آن توصیه‌هایی در زمینه چگونگی مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران ارائه نماید.

«ماکس وبر» جامعه‌شناس سرشناس آلمانی که در واقع بانی نظریه بوروکراسی در ایجاد نظام اداری است، برای این طرز فکر خصوصیتی به‌شرح زیر قائل شده است:

۱- وظایف باید به‌طور رسمی مشخص و به پستهای سازمانی واگذار شود، و هرکس در حدود مسئولیتهای تعیین شده عهده‌دار ایفای وظایفی گردد، نه بیش از آن و نه کمتر از آن.

۲- پستهای سازمانی در سلسله مراتب معین و مشخصی قرار گیرد و عدول از رعایت سلسله مراتب شکل تعیین شده بهیچوجه جایز نیست، در این سلسله مراتب هر مافوق مسئول تصمیمات و عملکرد خود و مادون خود می‌باشد. در چارچوب این اصل بوروکراسی، دخالت در هرکار بدون داشتن مسئولیت، امری است بی‌معنی و غیرقابل توجیه.

۳- قوانین و مقررات ثابت اجرای عملیات را باید هماهنگ و یک‌نواخت سازد و با تغییر اشخاصی در پستهای سازمانی و اداری در روشهای کار تغییراتی داده نشود.

۴- کارشناسان ستادی مدیران اداری و اجرایی را از نظر فنی پشتیبانی می‌کنند.

۵- روابط اشخاص در سازمان و همچنین روابط کارکنان با ارباب رجوع رسمی و بدون در نظر گرفتن روابط خصوصی است.

۶- استخدام به‌صورت حرفه‌ای و تخصصی انجام می‌گیرد و شایستگی ملاک اصلی در استخدام و انتصابات است.

در چارچوب نظریه بوروکراسی، با توجه به ویژگی‌هایی که «ماکس وبر» و دیگران برای آن قائل شده‌اند، مسئولیتها و وظایف تصمیم‌گیری منجزاً به عهده مسئولان رأس هرم سازمان گذاشته شده و برای کمک به آنان ستادهای تخصصی و مشورتی خاص در نظر گرفته می‌شود. حتی مدیران اجرایی در تصمیمات رأس هرم دخالتی ندارند مگر اینکه ضمن حفظ سمت، عضویت یکی از ستادها را در سازمان به عهده داشته باشند.^۳

تکنوکراسی و تصمیم‌گیری:

تکنوکراسی به تعبیری که بانیان این نظریه مطرح کرده‌اند، عبارت است از شرایطی که حق تصمیم‌گیری در سازمان به تکنولوژیست‌ها و یا اصطلاحاً تکنوکرات‌ها واگذار می‌شود.^۴ در چارچوب این نظریه منشأ قدرت و اختیار تصمیم‌گیری آگاهی‌های علمی و دانش تخصصی و فنی است. به همین جهت سرشناسان این طبقه را نخبگان علمی (Scientific Elites) می‌نامند.

«جریس آرچریس» استاد مشهور مدیریت در اوایل دهه ۱۹۷۰ ضمن مقاله‌ای ادعا کرده است که به علت علمی و تکنیکی شدن وظایف در سازمان‌های تولیدی و خدماتی و حتی نظامی، تصمیم‌گیری، دیگر در مسیر سلسله مراتب اداری قرار ندارد و این پدیده باعث شده است که پایه‌های بوروکراسی متزلزل گردد.

در جهت این طرز فکر که تکنولوژیست‌ها در حوزه تصمیم‌گیری سیاستمداران و بوروکرات‌ها نفوذ کرده و کسب صلاحیت تخصصی نموده‌اند، مشاوره و مشارکت در تصمیم‌گیری صرفاً در قلمرو متخصصین قرار می‌گیرد و مشارکت غیر متخصص و افراد عادی در این فرایند موضعی نمی‌تواند داشته باشد و به تعبیر این دسته، شرکت دادن افرادی که فاقد آگاهی‌های تخصصی هستند در تصمیم‌گیری، جز اتلاف وقت نتیجه دیگری نمی‌تواند داشته باشد.

دموکراسی و تصمیم‌گیری:

از دیدگاه دموکراسی به عنوان یک پدیده سیاسی، مشارکت افراد در تصمیم‌گیری نوعی حق بحساب می‌آید و این به محیط کار نیز می‌تواند تعمیم داده شود. در چارچوب این اندیشه مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران در جهت بهسازی کیفیت تصمیمات امری جانبی بحساب می‌آید، محور اصلی مطلب همان حق مشارکت

۳- برای آشنایی بیشتر با ویژگی‌های نظریه بوروکراسی به کتب و مقالات متعددی که در این زمینه وجود دارد، از جمله منابع زیر مراجعه شود:

Dennis wrong (Ed). Maxweber (New Jersey: Prantice Hall, Inc., 141-45).

Anthony Down, Inside Bureaucracy (Boston: Little and Company, 1967).

۴- واژه تکنوکراسی ابتدا توسط فرانسویان و سپس در آمریکا با مفهومی که در این مقاله آمده، مطرح گردیده، از جمله موافقین این نظریه نویسنده کتاب زیر می‌باشد که در کتاب خود جزئیات این پدیده را توضیح داده

Jean Meynoud, Technocracy, translated by paul Barnes
(New York: the Free Press 1969).

است. به عنوان نمونه و برای تأیید نکته اشاره شده قسمتی از خلاصه مذاکرات سمپوزیوم دفتر بین‌المللی کار که در اوت ۱۹۷۴ در «اسلو» تشکیل شد، عنوان می‌گردد:

«مشارکت کارگران مسئله سیاسی قابل توجهی است... اصطلاح سیاسی به‌طور کلی به‌هر عملی اطلاق می‌شود که هدف آن شکل دادن و تغییر جامعه‌ای است که در آن زندگی می‌کنیم. بنابراین مشارکت کارگران دارای ابعاد سیاسی حیاتی است. این امر حداقل در کشورهایی مرئی است که در آن به مشارکت کارگران به‌عنوان فن مدیریت که هدف آن بهبود سازمان کار در سطح کارگاه یا بهبود روابط بین کارگر و کارفرماست، نظر افکنده می‌شود»^۵.

با توجه به توضیح مختصر فوق ملاحظه می‌شود که محدوده‌ای که نظریه دموکراسی برای مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران می‌شناسد، خیلی وسیعتر از آن است که در مباحث مدیریت و در جهت ایجاد زمینه نوآوری و یا ایجاد انگیزه کار مطرح است.

فصل مشترک‌های سه دیدگاه:

همانگونه که در نمودار ارائه شده، عنوان گردیده، در زمینه مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران، فصل مشترک‌هایی برای نظریه بوروکراسی، تکنوکراسی و دموکراسی، نیز می‌توان قائل شد که این فصل مشترکها هم به‌طور نظری و هم به‌صورت عملی و کاربردی تحت عنوان مقوله‌های دو یا چند دیسیپلینی (Multy diciplinary) کاملاً شناخته شده هستند، این فصل مشترکها عبارتند از:

۱- تکنودموکراسی:

نفوذ و یا به‌قولی هجوم علم و تکنولوژی به‌درون سیاست، تلفیق و یا اتحاد بین علم و سیاست را به‌وجود آورده و این پدیده به‌عنوان یکی از ویژگیهای جوامع صنعتی غرب شناخته شده است. بدین توجیه که تعدد و پیچیدگی تصمیمات سیاسی حضور تکنوکراتها را در تصمیم‌گیریهای سیاستمداران الزام‌آور کرده است. حتی اگر این حضور صرفاً به‌صورت مشاوره باشد به‌طور قطع در کم و کیف تصمیمات اثر خواهد داشت.

در صورتی که شاغلین پستهای سیاسی و مسئولان امور جامعه، تکنوکراتها را افراد غیر مسئول به حساب آورند و یا به‌تعبیری دیگر، متخصصان صرفاً خود

۵- نشریه سازمان بین‌المللی کار، مشارکت کارگران در تصمیم‌گیری داخل کارگاه، ترجمه رضا فرزام‌فر، مؤسسه کار و تأمین اجتماعی ۱۳۶۲ صفحه ۱۴.

را مسئول حفظ اعتبارات علمی بدانند و مصالح اجتماعی را تحت‌الشعاع مصالح علمی قرار دهند، طبعاً این دو پدیده به‌جای اتحاد به‌تعارض و مقابله عمیق خواهند پرداخت.

۲- تکنوبوروکراسی:

فصل مشترك تکنوکراسی و بوروکراسی بدین مفهوم آمده است که به‌گونه‌ای بوروکراتها به‌دانش تخصص مجهز شوند. در این چارچوب نظام اداری دارای توان علمی تخصصی خواهد بود و طبعاً در چنین شرایطی تصمیمات، منعطف‌تر و در عین حال علمی‌تر خواهد گردید.

برای این پدیده، یعنی تکنولوژیست شدن بوروکراتها چهار امتیاز بقرار زیر قائل هستند:

الف - افزایش مسئولیت صاحب‌منصبان دولتی از طریق ایجاد هنجارها و تعهدات حرفه‌ای تخصصی.

ب - مطرح شدن دارو و یا پادزهر مناسبی برای بیماریهای ناشی از بوروکراسی.

ج - ایجاد تفاهم و هماهنگی بیشتر بین برداشتهای علمی و سیاسی.

د - بوجود آمدن انگیزه‌های درونی برای بوروکراتهای اداری و بالاخره فراهم ساختن زمینه همکاری و مشارکت علمی^۶.

۳- دموکراتیک بوروکراسی یا بوروکراسی سیاسی:

در هر نظام سیاسی به‌تدریج سلسله مراتب و قیود اداری خاصی به‌وجود می‌آید که برحسب نوع نظام سیاسی گونه‌هایی خاص از بوروکراسی را ایجاد می‌سازد. مثلاً بوروکراسی در مدل‌های دموکراسی پارلمانی و بوروکراسی در مدل‌های حزبی عقیدتی پارتی‌توکراسی (Partitocracy) نمونه‌هایی از این فصل مشترك به حساب می‌آیند^۷. بوروکراسی سیاسی مشارکت بی‌قید را محدود می‌سازد و ضوابطی مهیا-کننده برای مشارکت تعبیه می‌کند.

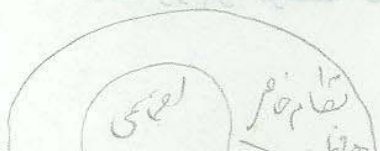
نگرش سیستمی و تصمیم‌گیری

ذکر جزئیات تئوری عمومی سیستمها و ویژگیهای نگرش سیستمی طبعاً خارج از حوصله مقاله حاضر است ولی اجمالاً می‌توان گفت که از دید سیستمی سازمان یک مجموعه فنی - اجتماعی تلقی می‌شود که تحت نظام خاص هدفی را دنبال می‌کند

۶- به مقاله‌ای که اخیراً در نشریه مدیریت امور عمومی درج شده مراجعه شود:

R.C. Kearney and C. Sinba. Professionalism and Bureaucratic Responsiveness: Conflict or Compability. Public Administration Review, January/February 1988.

۷- پارتی‌توکراسی واژه‌ای است با ریشه ایتالیایی (Partitocrazin) و به معنی کنترل سیاسی و تصمیم‌گیری از طریق ماشین حزبی و اعمال نفوذ از طریق بوروکراسی حزبی به‌منظور جلوگیری از حرج و مرج و اتخاذ تصمیمات ناخواسته سیاسی.



و میزان موفقیت آن در تحقق هدفهایش به نظم حساب شده ای بستگی دارد که در تعاملات زیر مجموعه های آن به وجود می آید.

بنابراین از دید سیستمی، ویژگیهای مثبت بوروکراسی در شکل دهی هر نظام اداری از ضروریات به حساب می آید. از سوی دیگر انتخاب تکنولوژی لازم و متناسب با شرایط محیط و تغذیه سیستم با دانش فنی مورد نیاز، جزء عمده دیگر نظام کاری است. و بالاخره میزان مشارکت کارکنان در تصمیم گیری و سیاستگزاری به مقتضیات سیاسی، اقتصادی و اجتماعی فرهنگی بستگی دارد.

نظریه های رفتاری که بیش از سایر نظریات به مشارکت کارکنان در امر تصمیم گیری و مدیریت توصیه دارد، مدعی است که برخوردش با بررسی ویژگیهای رفتاری انسان در سازمان برخورداردی سیستمی است. در چارچوب این نگرش بعضی از صاحب نظران مکتب علوم رفتاری، قالبهایی را برای انتخاب شیوه رهبری در سازمان توصیه کرده اند^۸. که مقتضیات محیطی و مخصوصاً پرسنل مورد رهبری را مهمترین عامل برای انتخاب شیوه مناسب می دانند. به طور مثال بعضی از این نظریه ها که تحت عناوین مختلف مانند تئوری اقتضا یا قانون موقعیت و نظیر اینها مطرح شده است، رشد عقلی و بلوغ ادراکی کارکنان را عامل عمده برای میزان دخالت دادن آنها در تصمیم گیری و کمک به اتخاذ تدابیر مدیریت می داند بدین معنی که هر قدر کارکنان از نظر عقلی و ادراکی رشد یافته تر باشند هم بیشتر متوقع هستند که به بازی گرفته شوند و هم اظهار نظرهای آنان بیشتر در بهبود تصمیمات مؤثر است.

در چارچوب این طرز فکر بر حسب میزان رشد کارکنان، مشارکت در تصمیم گیری را در راستای طیفی از عدم شرکت در تصمیم گیری، متقاعد کردن آنان در توجیه تصمیمات اتخاذ شده توسط مدیران، شرکت دادن آنها در تصمیم گیری و بالاخره تفویض اختیار کامل به آنها جهت تصمیم گیری تقسیم بندی کرده اند.

به نظر نگارنده حتی اگر استراتژی اقتضا را برای انتخاب نوع مشارکت کارکنان در تصمیم گیری مدیران بپذیریم، ارزشهای انسانی و مصالح اجتماعی حکم می کند که مدیران به عنوان یک عامل تغییر، رشد و تعالی فکری کارکنان را مورد توجه قرار دهند. زیرا در نهایت، نه تنها سازمان بلکه جامعه از داشتن افراد اندیشمند و توانا منتفع خواهد شد.

برای رسیدن به چنین هدف متعالی و دوربرد طبعاً اگر لازم باشد باید هزینه و ضایعات نزدیک برد آنرا تحمل نمود. با توجه به جنبه های اشاره شده، شرکت دادن کارکنان در تصمیم گیری دارای اهداف متعدد است و این هدفها را در سه دسته به شرح زیر می توان تقسیم بندی کرد:

۱- هدفهای اخلاقی، معنوی و تربیتی:

رشد فکری، تربیتی و افزایش معنویت و اخلاق اجتماعی را از عمده ترین

۸- هرسی و بلانچارد، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علاقه بند (تهران: انتشارات امیرکبیر ۱۳۶۵).

هدفهای مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران باید به حساب آورد.

۲- هدفهای سیاسی و اجتماعی:

هدفهای سیاسی و اجتماعی از مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری متعدد است. شاید بتوان گفت در رأس این اهداف دموکراتیزه کردن محل کار و نهایتاً انتقال آن در سطوح مختلف جامعه قرار دارد. از نظر سازمانهای خدماتی دولتی، تحول روشهای اداری و بهبود ارائه خدمات و رضایت مردم از سازمانهای دولتی را از جمله آثار اجتماعی مشارکت کارکنان اجرایی دولت در تصمیم‌گیریهای اداری می‌توان به حساب آورد.

تنظیم روابط کارگر و کارفرما، رئیس و مرئوس، فرمانده و فرمان‌بردار که در متون مدیریت تحت عنوان روابط کار آمده است و آثار اجتماعی گوناگون درون-سازمانی و برون-سازمانی دارد^۹، از جمله آثار ناشی از مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری است.

۳- هدفهای اقتصادی:

از نظر اقتصادی، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران به تأثیر این اقدام در کارایی و تولید توجه دارد که در مجموع می‌تواند در مسیر منافع افراد، سازمان و جامعه قرار گیرد. اهم این هدفها عبارتند از:

- الف - استفاده از نظریات و اندیشه‌های سازنده کارکنان.
- ب - استفاده از اطلاعات مفید از پایین‌ترین رده سازمانی.
- پ - پذیرفتن تصمیمات گرفته شده و اجرای سریع آنها.
- ت - افزایش کارایی و تحرك کارکنان به علت شریک بودن آنها در تصمیم‌گیری و رضایت بیشتر از کار و تلاش خود^{۱۰}.
- ث - کاهش وقت و اتلاف انرژی کارکنان به علت کاهش اختلافات کارگری و حسن روابط بین کارکنان و مدیران.

شرکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری اگر با برنامه‌ریزی و دادن آموزشهای لازم برای تقویت تواناییهای فکری و اندیشه‌ای همراه باشد، به‌طور قطع می‌تواند زمینه‌ساز ایجاد محیط خلاق سازمانی و اجتماعی گردد. اجمالاً برای ایجاد محیطی خلاق و سازنده کارشناسان مدیریت شیوه‌های زیر را توصیه کرده‌اند:

- ۱- ایجاد فضای مستعد ابراز عقیده:
- اولین قدم در راه ایجاد محیط و فضای خلاق در سازمانها مشتاق بودن مدیران به شنیدن فکرها و اظهارنظرهای تازه کارکنان و اجازه دادن به آنها در ارائه اندیشه-

۹- هدفهای قانون تشکیل شوراهای اسلامی کار در کارخانجات وسایر مصوبات در مورد شوراهای محلی کاملاً آثار اجتماعی را نشان می‌دهد.

۱۰- به مقاله مختصر زیر که مشارکت دادن کارکنان را در تصمیم‌گیری از عوامل عمده ایجاد رضایت می‌داند مراجعه شود.

F. Strasser, Job Satisfaction. Industry International vol, 7 No. 6 1988.

های جدید، خواه این فکرها و ایده‌ها مفید و قابل استفاده باشد، خواه قابل ملاحظه به نظر نرسد، هر نگاه سرد و بی تفاوت به کارکنان در مقابل اظهارنظرهای آنها ایجاد زمینه نامساعدی است برای ابراز نظر که تلویحاً به آنها اعلام می‌کند. هرگز وقت گرانقیمت مدیر را با طرح پیشنهادهای پوچ و بچه‌گانه نباید گرفت.

۲- در اختیار گذاشتن وقت و فرصت لازم برای ورزشهای فکری، همان گونه که باید فرصت لازم به کارکنان برای ورزش جسمی داده شود. در واقع با دادن چنین فرصتهایی قبل از اینکه اندیشه‌ها به سراغ مدیران بیایند مدیران به استقبال اندیشه‌ها می‌شتابند.

۳- مهار کردن اندیشه‌ها: برای مهار کردن آنچه که گاه به سرعت از ذهن می‌گذرد باید بلافاصله آنها را ثبت و یادداشت کرد. بهترین زمان تسخیر و به تله انداختن اندیشه، هنگام بروز آن است. توصیه می‌شود مدیران نه تنها کارکنان را با آموزشهای مستمر وادار به ثبت اندیشه‌های خود نمایند بلکه خود را به این رفتار سازنده عادت دهند. اندیشه‌ها و فکرهای ثبت شده باید با روشی منظم جمع‌آوری و مورد مطالعه قرار گیرند. نظریات و اندیشه‌هایی که کاربرد فوری ندارند برای استفاده بهنگام در آرشیوهای تحت عنوان آرشیو نظریات نو در مؤسسه نگهداری و نحوه پردازش نظریات ثبت شده به پرسنل آموزش داده شود.

۴- برانگیختن حس کنجکاوی و توان کندوکاو: پرسشهایی نظیر: چرا آن کار از این طریق انجام می‌شود؟ آیا این روش بهترین است؟ آیا روشی بهتر برای انجام دادن آن نمی‌توان یافت؟ همیشه افکار را به سوی نوآوری می‌کشاند.

۵- تقویت قدرت تداعی و بهم پیوستن افکار: خلاقیت و نوآوری محصول تداعی و بهم پیوستن افکار و اندیشه‌هاست، ارسطو پیشنهاد کرده است:

«کاروان اندیشه خود را به حرکت درآورید
فکرهای مشابه و نزدیک بهم را در این حرکت در
کنار هم قرار دهید و فکر بعدی را در جریان این
حرکت شکار کنید» ۱۱.

۶- عادت دادن کارکنان به تغییر شکل و روش کار، یا به عبارت دیگر عادت دادن کارکنان به عادت شکنی. عادت دادن کارکنان به تغییر از جمله اقداماتی است که نظریه بوروکراسی نمی‌تواند آنرا تأیید کند، چون از سویی باعث بهم خوردن نظم اداری می‌شود و از سوی دیگر مهارتها را کاهش می‌دهد، ولی به هر تقدیر آموزش دادن برای ایجاد یک محیط خلاق معمولاً با رعایت مقررات کهنه اداری سازگاری ندارد.

۱۱- جزوه اصول مدیریت، نوآوری و تصمیم‌گیری، دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی، دانشگاه تهران.

از جمله اقدامات تغییر شکل و شرایط کار به موارد زیر می‌توان اشاره کرد:
 الف - اتخاذ یک ترتیب و روش جدید برای ایفای وظیفه محوله.
 ب - استفاده از وسیله یا ابزاری غیر از آنچه که قبلاً برای انجام دادن یک کار معمول بوده است.

پ - افزودن اجزایی به یک کار.
 ت - کاستن بعضی از اجزای یک کار.
 ث - تغییر جهت دادن یا برعکس کردن یک ترتیب متداول و جاری کار.
 ۷- راه‌حل‌جویی مستقیم یا طوفان مغزی (Brain Storming).
 برای دریافت مستقیم و کنترل‌نشده اندیشه‌ها و نظریات معمولاً نظریات رتوش نشده افراد را دریافت می‌کنند و با تکنیک خاصی آنها را بسوی راه‌حلی که دنبال آن هستیم سوق می‌دهند. از ویژگی‌های روش طوفان مغزی اینکه هرچه فکرها بکرتر و رادیکال‌تر باشد، دریافت آنها بیشتر مورد استقبال قرار می‌گیرد.
 ۸- وادار کردن کارکنان به تنظیم گزارشهای تحلیلی و نتیجه‌گیری از آنها.
 ۹- ایجاد واحدهای نوآوری که اغلب تحت عنوان واحد تحقیق و توسعه (R & D) در سازمانها به وجود می‌آید و از تدابیر متداول و نسبتاً قدیمی است.
 ۱۰- استفاده از بیوریتیم (Biorhythm) و سیرکادین ریتم (Sircadian Rhythm) بدن انسان.

بدن و فکر انسان در ساعات مختلف شبانه‌روز با ریتم خاص عمل می‌کند و هرکس در چارچوب ریتم بدن خود ساعات و لحظات خاصی از شبانه‌روز، تیز ذهن‌تر و سریع‌الانتقال‌تر است همچنین انسان در طول عمر خود نیز در سالهایی به اوج توان فکری می‌رسد اگر با ارائه آموزشهای لازم انسان بتواند ریتم‌های بدن خود را بشناسد، از توانایی‌های بالقوه خود بهتر می‌تواند برخوردار باشد.

۱۱- برقرار کردن یک نوع نظام دریافت پیشنهادها:
 در این روش، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران از طریق ارائه پیشنهادها صورت می‌گیرد. در نظام ارائه پیشنهادها کارکنان هرگونه پیشنهاد یا نظری برای بهبود گردش امور اداری یا تولید در زمینه کار خود با دیگران داشته باشند، ارائه می‌نمایند. ایجاد صندوق پیشنهادها و تعیین جوایز و امتیازاتی برای اشخاصی که نظریات و پیشنهادهای نو و سازنده ارائه می‌نمایند از اقدامات مفید در جهت ایجاد زمینه مساعد برای نوآوری و نواندیشی است.

موفقیت در امر دریافت پیشنهادها از طرف کسانی که مشکلات کار خود و همکاران خود را بهتر از مدیرانی می‌دانند که در فاصله طولانی ناظر کار آنها هستند، نیاز به شرایط و زمینه‌سازی اعتقادی دارد. اگر کارکنان نسبت به عملکرد چگونگی استفاده از نظریاتشان توسط مدیران اعتماد و اعتقاد نداشته باشند، دیر یا زود از ارائه پیشنهاد خودداری خواهند کرد. بنابراین در شرایطی نظام دریافت پیشنهادها مؤثر واقع می‌شود که حس همکاری و اعتماد متقابل بین کارکنان و مدیران برقرار باشد.

به عقیده نگارنده مهمترین عامل در جلب همکاری کارکنان جلب اعتماد آنهاست. شاید بتوان گفت موقعیت ژاپن در ایجاد دایره معروف کنترل کیفی جامع (Total Quality Control Circle) و افزایش کم و کیف و بازده قابل ملاحظه کار آنها مرهون اعتماد متقابل مدیران و کارکنان نسبت به یکدیگر و هدفی است که دنبال می‌کنند^{۱۲}. بنابراین، برقراری نظام ارائه پیشنهادها علاوه بر دریافت نظریات سازنده و خلاق، بهبود و تحول در روشها و جریان کار و چاره‌جویی مؤثر عیبها و مشکلات و تشویق کارکنان به فکر کردن و پرورش توانایی‌های ذهنی آنها، موجب دلگرمی و تشویق کارکنان به کار بهتر و بیشتر و احساس تعلق خاطر و دلسوزی به سازمان می‌شود و نهایتاً روابط گرمتر و نزدیکتری بین کارکنان و مدیران به وجود می‌آورد.

نظر به اینکه این روش عملی‌تر و برای سازمانهای دولتی اجرای آن امکان‌پذیرتر است برای آشنایی مدیران به روشی که مرکز تحقیقات و خدمات خودکفایی ایران زیر پوشش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران در نظر دارد در کارخانه‌ها پیاده کند به اختصار اشاره می‌شود.

گردش کار نظام ارائه پیشنهادها:

- ۱- کارکنان نظریه و پیشنهاد خود را در زمینه راه‌حل مشکل یا مشکلات موجود سازمان و یا فکرهای جدیدی که به نظرشان می‌رسد روی فرم خاصی می‌نویسند و قسمت دریافت و پیشنهادها که معمولاً این قسمت يك دبیرخانه اجرایی نیز دارا می‌باشد، ارائه می‌نمایند.
- ۲- دبیر اجرایی، نظریه‌ها را مقدمتاً در هسته همیاری که متشکل از صاحب‌نظران و مسئولان سازمان و ارزیابان می‌باشد، مطرح می‌نماید.
- ۳- هسته همیاری و ارزیابان پس از بررسی پیشنهاد و رفع ابهامات آنها، آثار ناشی از اجرای آن نظریه را از نظر اقتصادی بررسی می‌کنند و جایزه‌ای متناسب برای آن پیشنهاد در نظر می‌گیرند و همراه با فرم مربوط به دبیر اجرایی برمی‌گردانند.
- ۴- پس از تصویب، مدیریت نتیجه را به پیشنهاد دهنده اطلاع می‌دهند.
- ۵- امتیاز و جایزه پیشنهاد دهنده معمولاً برای سه مرحله در نظر گرفته می‌شود:

مرحله اول:

در شروع به اجرای پیشنهاد و اطمینان از عملی بودن آن.
مرحله دوم: پس از مدتی از تاریخ اجرا برحسب مورد، و مرحله سوم پس از

۱۲- به این امر در اسلام توجه خاصی شده است به سخنرانی آیت‌ا... بهشتی تحت عنوان مدیریت در اسلام که به صورت جزوه‌ای توسط انتشارات قیام. قم منتشر شده مراجعه شود.

ارزیابی نهایی از نتیجه اجرای پیشنهادهای خواهد بود^{۱۳}.

شیوه‌های مشارکت:

در توضیح چگونگی ایجاد شرایط مساعد برای نوآوری و خلاقیت به بعضی از شیوه‌های مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری اشاره شد ولی اجمالاً می‌توان تمام شیوه‌ها را در ۵ دسته به شرح زیر خلاصه نمود:

- ۱- مشارکت در تبادل اطلاعات با کارکنان.
- ۲- مشارکت به صورت دریافت نظریات مشورتی.
- ۳- مشارکت به صورت مذاکرات و عقد قراردادهای دسته‌جمعی.
- ۴- مشارکت به صورت شوراهای مشاوره‌ای، مشورتی و ناظر.
- ۵- مشارکت به صورت تصمیم‌گیری یا مدیریت شورایی.
- ۶- و بالاخره مشارکت به صورت خودگردانی^{۱۴}.

مخالفتها:

شرکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری در جهت بهبود تدابیر مدیریت و نوآوری همان‌گونه که در نظریه‌های بوروکراسی، تکنوکراسی و دموکراسی اشاره شد، مخالفان زیادی نیز دارد. مخالفت‌ها را به‌طور کلی و به‌اختصار در دو دسته به شرح زیر می‌توان تقسیم‌بندی کرد:

- ۱- مخالفت‌هایی که ریشه عقیدتی دارند: عمده‌ترین مخالفتها در این مورد، در زمینه مالکیت و سهم عوامل تولید در ارزش افزوده به‌کالاها و خدمات می‌باشد که جنبه سیاسی و اقتصادی دارد. به عبارت دیگر نظام‌های اقتصادی مختلف حدود مدافعات افراد در محیط کارشان را تعیین می‌کند.
- ۲- مخالفت‌هایی که ریشه روشی دارد: مخالفت‌هایی که ریشه روشی دارد، بیشتر در چارچوب نظریه‌های بوروکراسی و تکنوکراسی مطرح می‌شود که در مقدمه این مقاله به آنها اشاره شد.

جمع‌بندی و چشم‌انداز مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و بهبود تدابیر مدیران:

همان‌گونه که در نظریه سیستمی اشاره شد، چگونگی مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و تأثیر آن در بهبود تصمیمات و اجرای مؤثر آنها، در چارچوب همبستگی متغیرهای متعدد از جمله انواع کار، شرایط محیط کار، شرایط محیط سیاسی اجتماعی و فرهنگی جامعه و طبعاً میزان رشد فکری و بلوغ ادراکی کارکنان

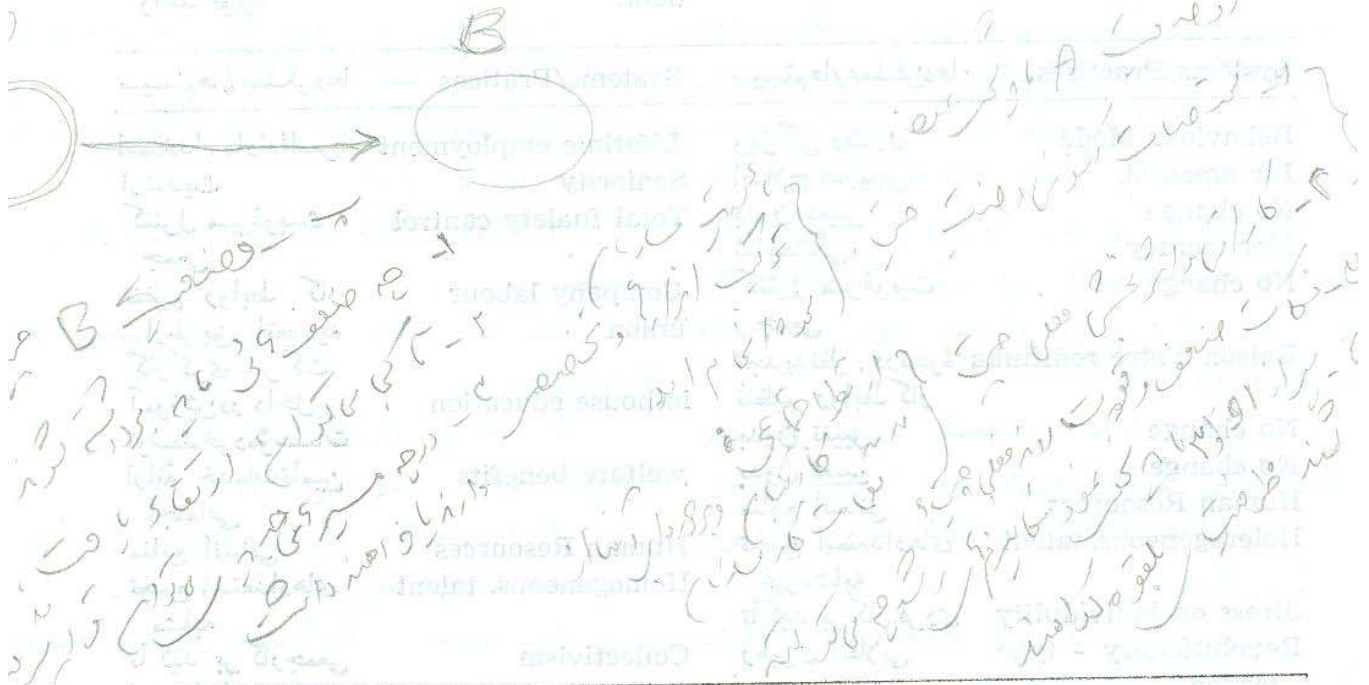
۱۳- برای اطلاع بیشتر در زمینه سیستم ارائه پیشنهادات به‌نشریه مرکز تحقیقات و خدمات خودکفایی ایران تحت‌عنوان راهنمای سیستم مشارکت کارکنان از طریق ارائه پیشنهادات مراجعه شود.

۱۴- به کتاب مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری ترجمه فرزانه همان‌ماخذ مراجعه شود.

بستگی دارد. ولی به عنوان نتیجه غایی این مقاله باید گفت که وظیفه مدیران به عنوان عامل تغییر، ایجاب می کند که علاوه بر ایفای وظایف روزمره اداری و سازمانی و توجه داشتن به کارآمد کردن هرچه بیشتر مجموعه ای که مسئولیت آن را به عهده دارند، در جهت رشد و تعالی کارکنان خود و تعلیم و تربیت آنها از طریق ایجاد محیط های خلاق و سازنده، کارکنان را در حد معقول و مطلوب در تصمیم گیری های اداری و تولیدی شرکت دهند و از این راه آنها را وادار به تفکر و نوآوری نمایند که این اقدام، قدم مؤثری در تحول نظام اداری نیز می تواند به شمار آید.

ضمناً بی تردید آثار این نوع پرورش فکری در شرایط سیاسی و اقتصادی جامعه بتدریج اثر خواهد گذاشت و جامعه ای سازنده و خلاق را به وجود خواهد آورد. زیرا بزرگترین سرمایه هر جامعه انسانهای آن جامعه است. ثروتهای طبیعی کشورها و منابع زیرزمینی کلان، چه طلای سفید باشد چه سیاه، سرنوشت جوامع را تعیین می کند و چه بسا داشتن منابع فراوان بدون داشتن توان استفاده از آنها، باعث تباهی و نابودی جامعه گردد.

بی مناسبت نیست مقاله حاضر را که توصیه ای است بر مدیریت به کمک کارکنان به جای مدیریت بر کارکنان ۱۵ با جدولی که اخیراً در مجله مدیریت بین المللی چاپ شده و روند آینده شیوه های مدیریت را پیش بینی نموده خاتمه داده، ارزیابی قوت و غنای پیشنهاد ارائه شده را به مدیران علاقه مند و شاگردان مکتب مدیریت بسپاریم.



۱۵- کتاب زیر یکی از بهترین منابع در ارائه تکنیکهای بهبود و بازسازی سازمان (OD) در نوع خود می باشد.

J. K. Fordyee and R. Werl, *Managing with People Manager's Handbook of Organization Development Methods* (Massachusetts: Addison - Weseley publishing Co. 1971).

جدول زیر پیش‌بینی کمیته توسعه اقتصادی ژاپن در مورد تعیین شیوه‌های مدیریت در آینده ژاپن می‌باشد

New Management Strategic action	مدیریت جدید اقدامات استراتژیک	Traditional Management Strategic action	مدیریت سنتی اقدامات استراتژیک
Strategy - centred	تأکید بر استراتژی	Operation - centred	تأکید بر عملیات
Use of external resources	استفاده از منابع خارجی	Internal reserves	استفاده از ذخیره‌های داخلی
Diversification	تنوع و تغییر	Stress mainline of business	تأکید بر یک خط اصلی و معین کسب و کار
Basic research	تحقیق پایه‌ای	Development reseach	تحقیق به منظور توسعه
Innovation-centred Organization	تأکید بر نوآوری سازمان	Efficiency-centred Organization	تأکید بر کارایی سازمان
Horizontal div. of labour	تقسیم کار به صورت افقی	Hier archical pyramid	هرم و سلسله مراتب سازمانی
Power-decentralized	غیر متمرکز کردن قدرت	Power centralized	تمرکز قدرت
Small head office	ستاد مرکزی کوچک	Large head office	ستاد مرکزی وسیع
Dynamic innovation structure	ساخت متحرک و نوآور	Stable bureaucratic structure	ساخت بوروکراتیک تثبیت شده
Bottom - up decision. making	تصمیم‌گیری از پایین به بالا	top level decision making	تصمیم‌گیری در بالا
power in R & D dept.	قدرت متمرکز در واحد تحقیق و توسعه	Power in production dept.	قدرت متمرکز در واحد تولید

Systems/Practices	سیستم‌ها/ عملکردها	Systems/Practices	سیستم‌ها/ عملکردها
Behaviour Mode	ویژگی رفتاری	Lifetime employment	استخدام مادام‌العمر
Incremental.	اصلاح تدریجی	Seniority	ارشدیت
No change	بدون تغییر	Total fualety control	کنترل مرغوبیت جمعی
Meritocracy	شایستگی	Company labour union	تنظیم روابط کار از طریق اتحادیه
No change	کنترل مرغوبیت جمعی	in-house education	کارگری شرکت آموزش در داخل و توسط خودمؤسسات
Raison d'etre redifinka	تجدید نظر در نحوه تنظیم روابط کار	welfare benefits	ارائه خدمات تأمین اجتماعی
No change	بدون تغییر	Human Resources	منابع انسانی
No change	بدون تغییر	Homogeneous. talent	تجمع استعدادهای مشابه
Human Resources	منابع انسانی	Collectivism	تأکید بر کار جمعی
Helerogeneous. talent	تجمع استعدادهای غیر مشابه	Egalitarianism	روابط مقرراتی
Stress on individulity	تأکید بر کار فردی	Missionary type leader	رهبری محافظه‌کارانه
Revolutionary - type leader	رهبری انقلابی		
Behaviour Mode	ویژگی رفتاری		
Entrepreneurial	تغییر و نوآوری		

۱۶- توضیح اینکه در مجله General Industrial Management تصمیم‌گیری به صورت معکوس آنچه که در جدول آمده ذکر گردیده که به نظر نگارنده احتمالاً اشتباه چاپی است.