

ابعاد مشارکت در تصمیم‌گیری*

نوشته دکتر فرج‌اله رم‌نورد آهن

چکیده

مشارکت در تصمیم‌گیری مفهومی چند چهره است؛ آن را می‌توان از جنبه‌های گوناگون تجزیه و تحلیل کرد از جمله: موضوعاتی که پوشش می‌دهد، سطح سازمانی که در آن اجرا می‌گردد، میزان نفوذی که کارکنان اعمال می‌کنند، دامنه افرادی که در سیستم مشارکتی درگیر می‌شوند، و سرانجام از لحاظ مبانی قانونی، درجه موفقیت یک برنامه مشارکتی تا حدودی به سازگاری این ابعاد و تاثیر متقابل آنها بستگی دارد. به عنوان مثال، در سازمانها تجربه نشان داده است که فرمهای مستقیم مشارکت در سطوح پایین سازمان و فرمهای غیرمستقیم در سطح استراتژیک سازمان بیشتر موفق هستند. مقاله حاضر که ابعاد و سازوکارهای تصمیم‌گیری مشارکتی را مورد بحث قرار می‌دهد، این امکان را برای سازمانها، در بخش خصوصی و دولتی، فراهم می‌سازد که در مرحله طراحی و استقرار برنامه‌های مدیریت مشارکتی، به ابعاد تصمیم‌گیری مشارکتی و نیز به این نکته توجه داشته باشند که ترکیبهای مختلف این ابعاد، طرحهای ساختاری متفاوتی را به وجود می‌آورد که ممکن است موفقیت مدیریت مشارکتی را تحدید یا ترغیب کند.

مقدمه

تصمیم‌گیری مشارکتی می‌تواند از نظر فرم و مبانی تشکیل متغیر باشد (لاک و شویجر، ۱۹۷۹) و به صورت رسمی یا غیررسمی، مستقیم یا غیرمستقیم طراحی شود. تصمیم‌گیری مشارکتی رسمی شامل ایجاد سازوکارهای رسمی تصمیم‌گیری نظیر اتحادیه‌ها، کمیته‌ها، شوراهای هیئت‌هاست، در صورتی که تصمیم‌گیری مشارکتی غیررسمی براساس مناسبات شخصی بین مدیر و کارکنانش شکل می‌گیرد.

تصمیم‌گیری مشارکتی مستقیم عموماً در سطح مدیریت عملیاتی اجرا می‌شود که در آن هر کارمندی

فرصت دارد تا عقاید خود را ابراز کند، در صورتی که تصمیم‌گیری مشارکتی غیرمستقیم شامل انتخاب نمایندگان است که به عنوان اعضای کمیته‌های تصمیم‌گیری به نیابت از کارکنان عمل می‌کنند. مشارکت ممکن است از نظر قلمرو نیز متغیر باشد. نوع تصمیماتی که در برنامه‌های تصمیم‌گیری مشارکتی گنجانده می‌شود عموماً به چهار طبقه کلی قابل تقسیم است؛ (۱) وظایف پرسنلی ساده؛ (۲) زمینه‌های کاری؛ (۳) شرایط کار؛ و (۴) استراتژیها و سیاستهای سازمانی. مشارکت ممکن است از

* این مقاله برگرفته از پایان‌نامه دکترای نویسنده است که در سال ۱۹۹۸ در دانشگاه فلیندرز استرالیا از آن دفاع شد.

نظر درجه نیز متغیر باشد (سدلر، ۱۹۷۰؛ تاننبوم و اشمید، ۱۹۵۸؛ و روم و یتون، ۱۹۷۳)، و در سطوح مختلف سازمانی شکل بگیرد از جمله: سطح عملیاتی، میانی، استراتژیک و حتی صنعت یا سطح ملی (گانزبرگ، ۱۹۸۰). سرانجام مشارکت ممکن است از نظر دامنه نیز متغیر باشد. افرادی که در برنامه تصمیم‌گیری مشارکتی درگیر می‌شوند، می‌توانند از گروهی کوچک تشکیل شده باشند یا تمامی اعضای سازمان را دربرگیرند.

درجه مشارکت

درجه مشارکت^(۱) عبارت است از میزان نفوذ و کنترلی که کارکنان در تصمیم‌گیری سازمان اعمال می‌کنند. باتوجه به این تعریف، مشکل است که گفته شود در سازمانی تصمیم‌گیری مشارکتی وجود دارد یا نه. بلکه می‌توان درجات مشارکت را مورد لحاظ قرار دارد. پیوستار مشارکت از صفر شروع و با گذشتن از درجات مختلف مشاوره به مشارکت کامل ختم می‌شود. مشارکت ممکن است از ارائه صرف یک عقیده، در جایی غیر از مرکز ثقل تصمیم‌گیری، شروع و به عضویت در یک گروه کاری، که دارای اختیار تصمیم‌گیری روی مسئله خاصی است ختم شود (بلاسکو و آلتو، ۱۹۶۹). سازمانها از نظر توزیع اختیار و کنترل (تاننبوم و همکاران، ۱۹۷۴) مدل‌های مختلفی از ساختار سازمانی را به کار می‌گیرند. سازمان ممکن است روی پیوستار مکانهای مختلفی را اشغال کند که از بوروکراسی سلسله‌مراتبی تا دموکراسی جمع‌گرایی امتداد می‌یابد (روتشیلد - ویت، ۱۹۷۹). در یک حد نهایی، کنترل روی تصمیم‌گیری در دست مدیران است (موسانت، گیلبرت و تیبت، ۱۹۸۳)، کارکنان هیچ فرصتی برای مشارکت ندارند و از نظر تصمیم‌گیری خنثی هستند. در حد نهایی دیگر، ساختاری دموکراتیک و جمع‌گرا فرصتهایی را برای کارکنان فراهم می‌کند تا در کنترل سازمان خود سهم باشند. برای روشن‌کردن درجات مشارکت کارکنان لازم است

کوششهای نظریه‌پردازان سازمانی را مورد بررسی قرار دهیم. دیویس (۱۹۵۷) می‌گوید که مشارکت درجاتی دارد که از صفر تا بینهایت ادامه پیدا می‌کند. مطابق نظر دیویس، سه درجه عمده مشارکت عبارت‌اند از: (۱) تفاهم متقابل: این درجه از مشارکت به افراد کمک می‌کند تا به شناخت نسبی از وظایف و گرایشهای یکدیگر برسند؛ (۲) مشاوره‌ای: در این موقعیت، فرد می‌تواند پیشنهادهای سازنده‌ای در مرحله تصمیم‌گیری ارائه کند اما فاقد قدرت اجرایی برای اعمال ایده‌های خود است؛ و (۳) قدرت تصمیم‌گیری: در این مرحله گروهی دارای اختیار تصمیم‌گیری است. گیلیز (۱۹۸۳) درجات مشارکت را به طریق بهتری طبقه‌بندی می‌کند از این قرار:

- سهم شدن در اطلاعات: اطلاعات از طریق کانالهای ارتباطی در اختیار کارکنان قرار می‌گیرد.
- مشورت: اطلاعات دو طرفه بین کارکنان و مدیریت جریان پیدا می‌کند و کارکنان این فرصت را می‌یابند که پیشنهادها و ایده‌های خود را مطرح کنند.
- تصمیم‌گیری مشترک: مدیریت و کارکنان یا نمایندگان آنها به اتفاق تصمیم‌گیری می‌کنند.
- خود مدیریتی: حق تصمیم‌گیری و مسئولیت به کارکنان منتقل می‌شود.

دیگر دانشمندان علوم اجتماعی (مارچ و سایمون، ۱۹۵۸؛ هلر و یوکل، ۱۹۶۹؛ گلوبرسون، ۱۹۷۰؛ تاننبام و اسمیت، ۱۹۵۸) در یک پیوستار درجات مشارکت را که رفتار آمرانه رهبری رییس مدار در یک انتها و رهبری دموکراتیک در انتهای دیگر آن قرار دارد، ترسیم کرده‌اند. آنها پیشنهاد می‌کنند که رهبری می‌تواند برحسب درگیری کارکنان در تصمیم‌گیری تغییر پیدا کند. در این پیوستار پایین‌ترین درجه شامل دریافت نظریات زیردستان قبل از تصمیم‌گیری است در حالی که در بالاترین درجه مشارکت، زیردستان اجازه پیدا می‌کنند در چارچوب تعیین شده تصمیم‌گیری

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، به‌طور کلی درجات مشارکت را می‌توان در سه طبقه عمده: عدم مشارکت، مشارکت جزئی، و مشارکت کامل تقسیم‌بندی کرد. (۲) عدم مشارکت به سبک رهبری آمرانه یا تشویقی مدیریت اشاره دارد جایی که کارکنان هیچ‌گونه نفوذ یا کنترلی روی تصمیمات ندارند. مشارکت جزئی به درجه‌ای اطلاق می‌شود که کارکنان حق تصمیم‌گیری پیدا می‌کنند؛ و سرانجام مشارکت کامل به موقعیتی اشاره می‌کند که حق تصمیم‌گیری به گروه‌های کاری واگذار می‌شود. در سطح مدیریت عملیاتی چنین گروه‌هایی در چهارچوب ضوابط کلی وضع شده کار می‌کنند در حالی که در سطح مدیریت استراتژیک حق مدیریت به کارکنان منتقل می‌شود. کارکنان، اعضای شورای سیاست‌گذاری را تعیین می‌کنند و این شورا مدیریت سازمان را منصوب می‌نماید. سازوکار اخیر با ماهیت مالکیت سازگار نیست لذا به ندرت پذیرفته شده است. در شرکت‌هایی که انتظار می‌رود براساس خواست صاحبان سهام اداره شود.

کنند. در این مدل، همراه با افزایش آزادی عمل کارکنان درجات مختلف مشارکت شکل می‌گیرد.

وروم (۱۹۷۶) درجات مشارکت را در مدل تصمیم‌گیری متناسب با ویژگی‌های موقعیتی به شرح زیر طبقه‌بندی کرده است:

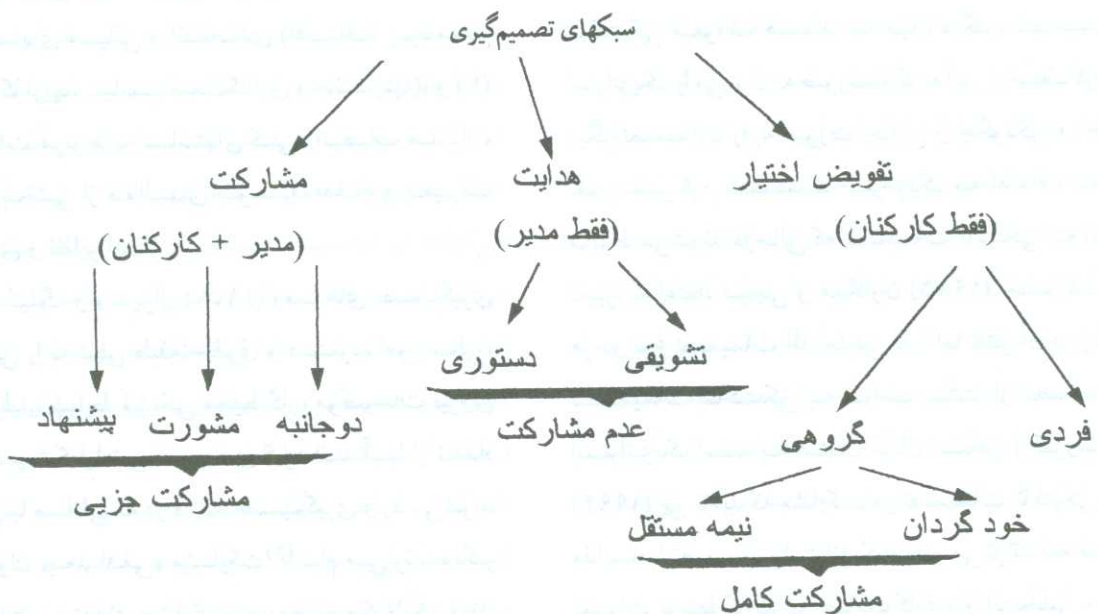
۱- مدیر، با استفاده از اطلاعات در دسترس برای حل مسئله به تصمیم‌گیری می‌پردازد.

۲- مدیر، اطلاعات را از زیردستان کسب و برای حل مسئله تصمیم‌گیری می‌کند.

۳- مدیر، مسئله را جداگانه با زیردستان در میان می‌گذارد و پس از دریافت پیشنهادهای آنها به تصمیم‌گیری می‌پردازد.

۴- مدیر، مسئله را با زیردستان به طور گروهی در میان می‌گذارد و تصمیم‌گیری بر مبنای اجماع صورت می‌گیرد.

با امعان نظر به طبقه‌بندی‌ها، درجات مشارکت را می‌توان به عنوان زیرمجموعه‌ای از سبک‌های تصمیم‌گیری به تصویر کشید (نمودار شماره ۱).



قلمرو مشارکت

دیگر بُعد مشارکت، دامنهٔ مسائلی است که کارکنان حق دارند در آن موضوعات به اظهار نظر بپردازند یا اعمال نظر کنند (واکر، ۱۹۷۴). بعضی از مدلها، مشارکت را محدود به آن قسمت از تصمیمات مدیریتی می‌کنند که مستقیماً بر محیطهای کاری کارکنان تأثیر می‌گذارد (فالن، ۱۹۷۴، داچلر و ویلپرت، ۱۹۷۸). در حالی که مدلهای دیگر کارکنان را دعوت می‌کنند با مسئولیت برابر در تمام تصمیم‌گیریهای اداری شرکت نمایند (برنشتین، ۱۹۷۶) (۳). پژوهشگران برای تشخیص قلمرو مشارکت (۴) کوششهای دیگری کرده‌اند که از آن جمله می‌توان به طبقه‌بندی دفتر بین‌المللی کار (شرجل، ۱۹۸۱) اشاره کرد که موضوعات مورد مشارکت را به چهار دستهٔ عمده تقسیم کرده است: (۱) مسائل فنی و روش انجام کار (تولید، سازماندهی، تجهیزات و روشها) (۲) تصمیمات مربوط به مسائل استخدامی و نیروی انسانی (انتخاب و استخدام، انتصاب و توزیع کار، ارزشیابی، طبقه‌بندی مشاغل، پرداخت مزد، ایمنی و بهداشت، تعطیلات، خدمات رفاهی، سالن غذاخوری، مسکن و مانند اینها)؛ (۳) سیاستهای مالی و اقتصادی (اهداف، برنامه‌ها، سرمایه‌گذاریها، سیاست قیمت‌گذاری و مانند اینها)؛ و (۴) تصمیمات مربوط به سیاستهای کلی (انتصاب مدیران، تعطیل بخشی از فعالیتهای مؤسسه، ادغام و تغییرات ساختاری و نظایر اینها).

کینگ و وندیوال (۱۹۷۸) زمینه‌های تصمیم‌گیری مشارکتی را به شش طبقه: حقوق و دستمزد، امور مالی، امور تولید، شرایط فیزیکی محیط کار، موضوعات نیروی انسانی، و شکایات تقسیم‌بندی کرده‌اند. آنها از تعداد عناوین یا مسائلی که در فرایند تصمیم‌گیری وارد می‌شوند با عنوان «بعد افقی» مشارکت (۵) نام می‌برند. دیگر طبقه‌بندی زمینه‌های مشارکت، مربوط به مک‌لانگن و نل (۱۹۹۵) است که از فعالیتهای ساده و تکراری شروع و به

تصمیمات استراتژیک و پیچیده ختم می‌شود (۶). طبقه‌بندی گست (۱۹۷۹)، موضوعات مشارکت را به دو گروه مسائل سیاست‌گذاری و مسائل اجرایی تقسیم‌بندی کرده است. مسائل سیاست‌گذاری شامل موضوعاتی می‌شود که در سطح مدیریت استراتژیک جای می‌گیرند و در صورت تصمیم‌گیری اثر قابل توجهی بر جهت‌گیری و موقعیت سازمانی در آینده دارد. این مسائل شامل اهداف مؤسسه، قلمرو فعالیت، منابع مالی، سیاستهای مربوط به استخدام، ایجاد فرصتهای مساوی و مانند اینهاست. در چهارچوب این سیاستها تصمیمات اجرایی باید اتخاذ شوند. تصمیمات اخیر نیز باید در جهت موفقیت سیاستها به کار گرفته شوند. این طبقه‌بندی با تقسیم‌بندی تصمیمات به استراتژیک و تاکتیکی بسیار سازگار است که برخی از پژوهشگران در ادبیات مشارکتی بسیار مورد تأکید قرار داده‌اند (سیجی، الیزر، و کزوسکی ۱۹۹۰؛ سیجی و کزوسکی، ۱۹۹۴).

تصمیماتی که با ابداع محصول یا خدمات سروکار دارد، تصمیمات استراتژیک نامیده می‌شوند در حالی که تصمیمات مرتبط با روشها و انجام کار به تصمیمات تاکتیکی معروف هستند. به بیان دیگر، تصمیمات استراتژیک را می‌توان به صورت «اگر»هایی توصیف کرد و دیگر تصمیمات را به صورت چرایی و چگونگی و اجراء تغییر تعبیر کرد. تصمیمات استراتژیک به اهداف تغییر مربوط می‌شوند درحالی که تصمیمات تاکتیکی به ابزار تغییر. به اعتقاد سیجی و همکاران (۱۹۸۵)، مشارکت در هر دو نوع تصمیمات آثار مثبتی دارد اما تأثیر آن در زمینه تصمیمات تاکتیکی به مراتب بیشتر از تصمیمات استراتژیک است. به عنوان مثال سیجی و کزوسکی (۱۹۹۴) پی بردند که مشارکت در تصمیمات تاکتیکی، در مقایسه با تصمیمات استراتژیک، بهتر می‌تواند به قبول تغییرات توسط کارکنان، رضایت کاری، و اثربخشی منجر شود.

نمایندگان به کارکنان است که این طوری یک نماینده با تعداد محدودی از موکلان خود می‌تواند ارتباط معنی‌داری برقرار کند و ویژگی دیگر وجود شبکه ارتباطی کارکنان - نمایندگان است که بتوانند به طور مؤثر عمل نمایند. این دو نظریه‌پرداز استدلال می‌کنند که تعریف تعداد قابل قبول اعضای شورا به نسبت کارکنان، بستگی دارد به اینکه تا چه مقدار فرایندهای مختلف کاری اجازه می‌دهد کارکنان ارتباط متقابل داشته باشند. تماسهای غیررسمی در حین انجام وظایف کاری به مقدار زیادی فرایند ارتباطات بین عضو شورا و موکلان وی را تسهیل می‌کند. البته برای تعیین تعداد قابل قبول اعضای شورا به نسبت کارکنان به این محدودیت نیز معترف هستند که کوشش برای ایجاد نسبی مطلوب، نهادهای مشارکت را به اجزای غیرقابل مدیریتی سوق می‌دهد، بخصوص در شرایطی که فقط یک شورای نمایندگان در سطح سازمان وجود داشته باشد.

مبنای مشارکت

یک بعد کلیدی مشارکت، رسمی یا غیررسمی بودن سیستم است. تصمیم‌گیری مشارکتی ممکن است به طور رسمی شکل بگیرد یا اینکه به طور غیررسمی در روابط بین افراد نمود پیدا کند (میس و پیترسون، ۱۹۸۹). مشارکت رسمی به سیستمی اشاره دارد که در آن مقررات به‌طور صریح رویه‌های تصمیم‌گیری را که از طریق آن افراد می‌توانند در تصمیمات سهمی داشته باشند مشخص می‌کند. این رویه‌ها به‌طور رسمی در سازمانها تعریف شده‌اند و ممکن است شامل انتخابات، رویه‌های رفرا ند، شوراهای تصمیم‌گیری، گروه‌های رهبری، تیمهای طراحی و مانند اینها باشد. مشارکت غیررسمی به سیستمی اشاره دارد که در آن سرپرستان شخصا به پیشنهادها و نظریات زیردستان ارجح می‌نهند و چنین سیستمی در مقررات سازمانی پیش‌بینی نشده است (داچلر و ویلپرت، ۱۹۷۸). همان‌طور که دیکسون (۱۹۸۲) اشاره می‌کند، هم

در عمل، بیشتر مدل‌های مشارکت، موضع میانه‌ای را اتخاذ می‌کنند و برای مشارکت زمینه‌هایی به شرح زیر قائل هستند:

۱. در بعضی موارد، کارکنان در سیستم ارزیابی عملکرد، در تعیین اهداف مشارکت می‌کنند و به ارزیابی پیشرفت خود می‌پردازند (لاتام، مایکل، و دوست، ۱۹۷۸).
۲. زمینه دیگر مشارکت، فرایند تغییر سازمانی است. بسیاری از نویسندگان که در بهبود سازمانی درگیر می‌شوند پیشنهاد می‌کنند که برای توسعه سازمانی مؤثر مشارکت نیازی بنیادی است. کارکنان به تغییرات انجام یافته متعهدتر و نقشها و هنجارهای جدید را اگر در فرایند تصمیم‌گیری دخالت داده شوند، بیشتر می‌پذیرند.
۳. سومین زمینه مشارکت مربوط به فعالیتهای روزانه کارکنان است. در اینجا هدف از مشارکت افزایش دقت و میزان اطلاعاتی است که باید در دسترس کارکنان قرار گیرد.

حدود مشارکت

این بعد از مشارکت به دامنه افرادی که در یک سیستم مشارکتی درگیر می‌شوند، اشاره دارد. واکر (ص ۱۰، ۱۹۷۴) حدود مشارکت (۷) را به این شرح تعریف می‌کند: «حدود مشارکت بدین معنی است که چقدر مشارکت در بین نیروهای کار یک سازمان گسترش یافته است». حدود مشارکت به مقدار زیادی بستگی به این دارد که آیا کارکنان به‌طور مستقیم در تصمیمات شرکت می‌کنند یا غیرمستقیم. در حالت مشارکت غیرمستقیم، مجموعه کوچکی از نمایندگان کارکنان در تصمیمات شرکت می‌کنند و این امر مشارکت را بسیار محدود می‌کند (داچلر و ویلپرت، ۱۹۷۸).

کینگ و وندیوال (۱۹۷۸) می‌گویند که متغیر حدود مشارکت دو ویژگی درون سازمانی دارد؛ یکی نسبت

روابط کار؛ (۴) سیاستهای محیطی و اجتماعی؛ (۵) اهداف بودجه‌ای؛ (۶) پیش‌بینی عملکرد آینده؛ و (۷) پژوهشهای نیروی انسانی.

محدودیت آشکار آن است که همه سازمانها سه سطح سازمانی را ندارند. سازمانهای کوچک ممکن است فقط دو سطح داشته باشند. در مقابل، سازمانهای بزرگ نظیر آنهایی که دارای دفتر مرکزی و تعدادی نمایندگی، شرکت یا بخشهای کاملاً مستقل هستند، سطوح بیشتری دارند. در عمل به نظر می‌رسد که مشارکت در دو سطح سازمانی بیشتر ظاهر می‌شود. اولین سطح که نماینده تجربه نوع امریکایی است، کوششی است که مشارکت را در سطح وظیفه و کار سازمانی پیاده می‌کند. در این سطح، مشارکت ابداعی تکنولوژیکی برای افزایش بهره‌وری و اثربخشی تلقی می‌شود. دومین سطح، عبارت است از مشارکت در سطح سازمان یا حرفه. مبانی اختیارات تصمیم‌گیری در این سطح بیشتر است و منطق حاکم بر مشارکت بیشتر سیاسی است تا فنی.

پانسفورد و کارپنتر (۱۹۶۸) ماتریس دوبعدی را پیشنهاد کرده‌اند که پنج سطح عمده مشارکت در آن قابل تمیز است: (۱) مشارکت در سطح فردی به جنبه‌هایی از روابط بین فرد و سازمان استخدام‌کننده وی اشاره دارد، (۲) مشارکت در سطح عملیاتی به تصمیمات گروههای رسمی کوچک در خصوص محیط و عملیات کاری آنان اشاره دارد؛ (۳) مشارکت در سطح جمعی به جنبه‌های عمده روابط جمعی بین سازمان و کارکنانش اشاره دارد؛ (۴) مشارکت در سطح سازمانی به استراتژیها، طرحها و عملیاتی اشاره دارد که در جهت نیل به سیاستها و اهداف لحاظ می‌شوند؛ و (۵) مشارکت در سطح استراتژیک به فرمول‌بندی و تعریف اهداف و سیاستهای سازمانی اشاره دارد (جدول شماره ۱).

سطح سلسله مراتب مشارکت، اثربخشی نگرش مشارکتی را تعیین می‌کند. خیلی از محققان گفته‌اند که

مشارکت رسمی و هم غیررسمی را می‌توان به عنوان سبک کلی مدیریت در سازمانها به حساب آورد. باید اذعان کرد که سبک غیررسمی مدیریت مشارکتی سهل‌الوصول‌تر از مشارکتی است که به‌طور رسمی پایه‌گذاری شده است. مؤسسه تحقیقاتی IDE (۱۹۷۹) بین مشارکت قانونی^(۸) (مشارکتی که به‌طور رسمی در ساختار سازمانی پیش‌بینی شده است) و مشارکت بالفعل^(۹) (مشارکتی که در عمل اتفاق می‌افتد و جزیی از فرایند تصمیم‌گیری است) فرق می‌گذارد. مشارکت غیررسمی بدون نیاز به سازوکارهای رسمی می‌تواند شکل بگیرد اما مشارکت قانونی زمینه‌ساز مشارکت بالفعل است.

سطوح مشارکت

دیگر بعد مشارکت، «سطح سازمانی»^(۱۰) است که در آن تصمیم‌گیری اتفاق می‌افتد. برای نویسندگانی چون لوریج (۱۹۷۷) مدیریت مشارکتی می‌تواند در سطح استراتژیک، در سطح هماهنگی (جایی که سیاستها به عملیات مشخصی تبدیل می‌شوند)، در سطح مدیریت میانی، و در سطح مدیران و سرپرستان عملیاتی پیاده شود. به عبارت دیگر، امکان تصمیم‌گیری مشارکتی بالقوه در سطوح مختلف سازمان وجود دارد و لازم است میزان مشارکت کارکنان را در هر سطحی مشخص کرد.

گست (۱۹۷۹) سه سطح عمده مشارکت را که ممکن است در هر سازمانی با هر اندازه‌ای تحقق پیدا کند شامل سطوح عملیاتی، سطح محل کار (کارخانه، واحد استانی)، و سطح سازمانی می‌داند و می‌گوید که یک سطح محتملاً براساس اهداف و زمینه مشارکت تعیین می‌شود. ریلی (۱۹۷۹) بر این نکته تأکید دارد که مشارکت در سطح استراتژیک معمولاً در شکل اطلاع‌دهی صورت می‌گیرد. یعنی مدیران به اتفاق نمایندگان کارکنان دارای این اختیار هستند که پیشنهادهایی در موضوعات زیر ارائه دهند: (۱) اهداف سازمانی؛ (۲) تغییرات تکنولوژیکی؛ (۳) مسائل

جدول شماره ۱. نوع مشارکت بر حسب سطح رخداد

نوع مشارکت / سطح مشارکت	تصمیم‌گیری دوجانبه	مذاکره	مشورت	گزارش‌دهی
استراتژیک	هیئتهای سرپرستی		توافقات برنامه‌ای	بیانیه‌های سیاست‌گذاری
سازمانی	هیئتهای مدیریتی مشترک	مذاکرات دسته‌جمعی (طرحهای استراتژیک)	شوراهای کار	گزارش مالی سالانه
دسته‌جمعی	هیئتهای مدیریتی مشترک	مذاکرات دسته‌جمعی (اصطلاحات و شرایط)	مشاوره‌های صندوق بازنشستگی	
عملیاتی	ارزشیابی عملیاتی مشترک	مذاکرات پیرامون بهره‌وری	گروههای توجیهی (دوطرفه)	اهداف واحدها
فردی	گروههای کاری نیمه مستقل		برنامه پیشنهادها	بخشنامه‌های پرداخت دستمزد

Source: N.R., Ponsford, & P. J. Carpenter, "An Analytical Approach to Employee Involvement and Participation", *Personnel Review*, Vol. 7, No. 2, Spring 1968, pp. 11-17.

مدیریت مشارکتی ممکن است در سطوح پایین سازمان، که وظایف روتین و تکراری شانس کمی برای متنوع کردن روشهای انجام کار باقی می‌گذارد، کمتر کاربرد داشته باشد، از طرف دیگر، در سطح سازمانی بالاتر، مسائل پیچیده و تقاضاها ممکن است بیشتر مشوق نگرشهای مشارکتی باشد. (وروم و دسی، ۱۹۶۰).

فرمهای مشارکت

مشارکت در تصمیم‌گیری ممکن است از طریق درگیری مستقیم کارکنان یا نمایندگان انتخابی آنها صورت گیرد. بدین معنی که در مشارکت مستقیم، تمام کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری وارد می‌شوند و مشارکت‌کنندگان درباره موضوعهای مرتبط کاری گفت‌وگو می‌کنند و نفوذ عوامل خارجی به طور طبیعی وجود ندارد. در این حالت، درجه نفوذ مستقیم کارکنان در تصمیمات به سبک رهبری حاکم بر سازمانها بستگی دارد. در حالی که در مشارکت

غیرمستقیم تنها نمایندگان آنها چنین حقی را دارند. مشارکت براساس سیستم اداره سازمانها شکل می‌گیرد. به عبارت دیگر، مشارکت غیرمستقیم مبتنی بر روابط زیر است: (۱) نمایندگان کارکنان با مدیریت عالی درخصوص سیاستهای سازمانی بحث می‌کنند؛ (۲) رویه‌های تصمیم‌گیری مشارکت بر مبنای قانون شکل می‌گیرند؛ (۳) گروههای صاحب نفوذ خارجی اغلب بر تصمیمات تأثیر می‌گذارند.

فرمهای مستقیم مشارکت (۱۱) شامل جلسات غیررسمی، نظرسنجی، برنامه‌های پیشنهاد کارکنان، گروههای حل مسئله، و گروههای کاری مستقل است. فرمهای غیرمستقیم مشارکت، یا مشارکت بر مبنای نمایندگی، شامل برنامه‌هایی چون مذاکرات دسته‌جمعی، کمیته‌های مشورتی مشترک، شوراهای کار، و تصمیم‌گیری دو جانبه (حضور نمایندگان کارکنان در هیئتهای مدیره) است که در زیر بعضی از این برنامه‌های مشارکت به اختصار

تشریح می‌شوند.

در شکل هسته‌های بهبود کیفیت مواجه شدند. به نظر می‌رسد دو عامل عمده پایه‌گذار این جنبش بودند. نخست،

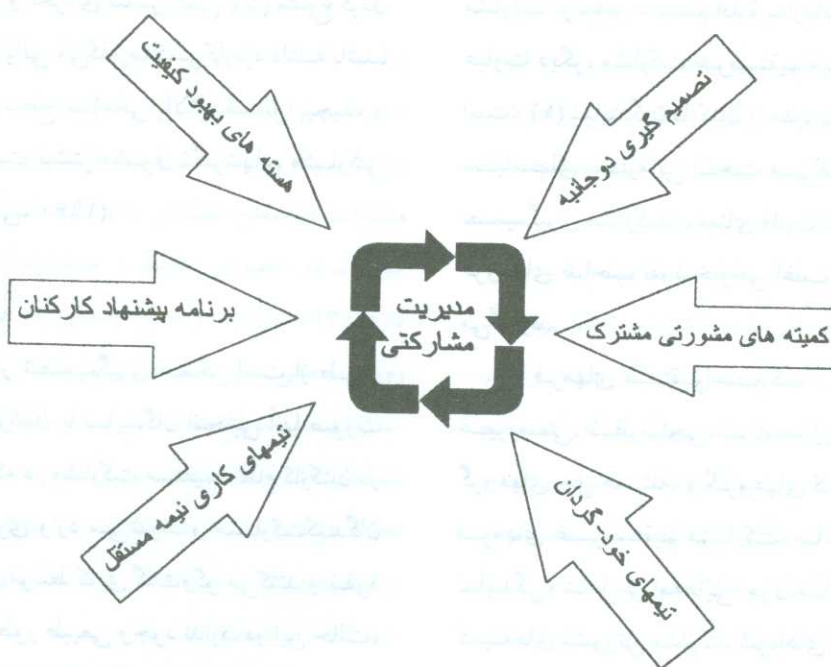
این باور که هسته‌های بهبود کیفیت باعث افزایش اثربخشی تجاری می‌شوند (گولدشتین، ۱۹۸۵). دوم، این حقیقت که آنها یکی از طرق افزایش تعهد کارکنان نسبت به تغییرات سازمانی به شمار می‌آیند. اما، همان طور که هیل (۱۹۹۱) اشاره می‌کند، در عمل هسته‌های بهبود کیفیت محکوم به شکست بودند، نه به دلایلی که به آنها اشاره شد، بلکه به این دلیل که سازمانها به طور جامع نظامهای بهبود کیفیت را به کار نگرفتند. آنها موفق نشدند سازمانهای خود را به طور مناسب سازماندهی کنند و هسته‌های بهبود کیفیت را جدا از زمینه‌های آنها در درون ساختار سازمانی متداول که اصول تیلوریسم و بوروکراسی را ترکیب کرده‌اند، به کار گیرند. پیچیدگی سازمانی نتیجه تأسیس هسته‌های بهبود کیفیت به عنوان ساختار موازی با سلسله مراتب سازمانی معمول بود (گولدشتین، ۱۹۸۵).

برنامه‌های مشارکت

به‌طور کلی مدیران وقتی تصمیم‌گیری مشارکتی را به راه می‌اندازند از نظر استراتژیهای مشارکتی می‌توانند گزینه‌های مختلفی را انتخاب کنند. این گزینه‌ها شامل کمیته‌های مشورتی مشترک، هسته‌های بهبود کیفیت، تصمیم‌گیری دو جانبه، برنامه‌های پیشنهادها، تیمهای کاری نیمه مستقل، و تیمهای خودگردان است (نمودار شماره ۲).

۱. هسته‌های بهبود کیفیت

هسته‌های (حلقه‌های) بهبود کیفیت (۱۲) ترتیبی از مشارکت هستند که از گروههای کاری کوچک تشکیل شده‌اند و با درگیر در فرایند حل مسئله در پی بهبود کیفیت هستند. شرکتها و سازمانها در کشورهای صنعتی در اوایل دهه ۱۹۸۰ با موج تازه‌ای از به‌کارگیری مدیریت مشارکتی



از تیمهای کاری خود-گردان نمود عینی داشت (۱۴) (اسمیت و گرین، ۱۹۹۳). همانطور که اسمیت و گرین اشاره می‌کنند، افراد تلاش مولدی را از طریق تیمهای خود-گردان بروز می‌دهند زیرا: (۱) ترجیح می‌دهند در تجربیات معنی‌دار مشارکت داشته باشند؛ (۲) از تغییر در روشهای روتین لذت می‌برند؛ (۳) با افراد جدید آشنا می‌شوند؛ (۴) علایق خود را می‌شناسند؛ (۵) مهارتهای جدید را یاد می‌گیرند؛ (۶) ارزش خود را به اثبات می‌رسانند؛ (۷) انجام کار خوب رضایت به دست می‌آورند؛ و (۸) چیزهای جدید یاد می‌گیرند و احساس می‌کنند سهم خود را ایفا کرده‌اند.

نریک (۱۹۹۳) می‌گوید در حالی که هدف ایجاد تیمی مؤثر روشن است، فرایند ایجاد آن خیلی مشکل است. تیمهای کاری مؤثر بر مبنای عوامل وظیفه و رابطه شناخته شده‌اند. عامل وظیفه شامل عملکرد، نگرانی برای بهبود کیفیت، و نتایج فنی است در حالی که عامل رابطه ظرفیت حل تضادها، اعتماد و اثربخشی ارتباطات اشاره دارد. نریک (۱۹۹۳) موانع اجرای مؤثر تیمهای کاری را به شرح زیر فهرست کرده است: (۱) دیدگاههای متفاوت؛ (۲) تضاد نقش؛ (۳) تلاش برای کسب قدرت؛ و (۴) فکر گروهی. لازم به توضیح است که وی برای اثبات ادعای خود به شواهد تحقیقی اشاره نمی‌کند.

در ادبیات مشارکتی، به تیمهای خود-گردان به عنوان یکی از ابزارهای مدیریتی خوش آتیه توجه زیادی شده است، اما همین تیمها هدف انتقادهای بسیاری نیز واقع شده‌اند. منز (۱۹۹۲) به تیمهای خود-گردان انتقاد کرده و معتقد است سیستم خود-گردان به کارکنان درخصوص چگونگی اجرای وظیفه معین اختیار می‌دهد، اما نفوذی درخصوص اینکه چه کاری انجام دهند و چرا انجام دهند، ندارند. به علاوه، خود-گردان نوعاً به انگیزه‌های خارجی بستگی دارد یعنی برای تقویت و تداوم، پاداشهای خارجی لازم هستند (منز، ۱۹۸۶).

به نظر می‌رسد استراتژی تغییر سازمانی از پایین، به روش حلقه‌های بهبود کیفیت، محکوم به شکست بود. نبود تمایل مدیران رده‌های عالی برای ایجاد سیستمها و ساختارهای مناسب، شانس کوچک هسته‌های بهبود کیفیت را به حداقل رسانید. به عنوان مثال، امبلر و اورهالت (۱۹۸۲) گزارش داده‌اند که ۵۰ درصد هسته‌های بهبود کیفیت در امریکا در اوایل دهه ۱۹۸۰ با شکست مواجه شدند. هیل (۱۹۹۱) یکی از دلایل افت علاقه شرکتها به مدیریت مشارکتی در شکل هسته‌های بهبود کیفیت را تعداد کم افراد داوطلب شرکت در این هسته‌ها می‌داند. حتی آن تعداد از افرادی هم که هسته‌های بهبود کیفیت را با ارزش تلقی کرده و به آنها پیوسته بودند، در عمل رضایت شغلی بیشتری از خود نشان ندادند و احساس آنها نسبت به مدیریت، در مقایسه با دیگر همکاران آنها، تغییر چندانی پیدا نکرد. هیل (۱۹۹۱) می‌گوید که اهمیت واقعی زمینه‌های موجود در سازمانهای ژاپنی و اینکه هسته‌های بهبود کیفیت تنها بخشی از نظام بهبود کیفیت جامع بود که امروزه از آن به عنوان مدیریت جامع فراگیر (۱۳) نام می‌بریم در آن وقت مورد توجه قرار نگرفت. سازمانهای خارج از ژاپن آن قسمت از نظام جامع را قرض گرفتند که نمایانتر و ظاهراً برای اجرا سهل‌الوصول‌تر بود، بدون آنکه شناخت از کل داشته باشند. در مدیریت جامع فراگیر، فرض بر آن است که بهبود کیفیت نتیجه تمام فعالیتهایی است که در درون سازمان اتفاق می‌افتد و اینکه تمام کارکنان و بخشهای وظیفه‌ای باید در فرایند بهبود، مشارکت داشته باشند.

تیمهای خود-گردان

بخشی از مطالعات مدیریت مشارکتی بر پویایی گروه و تیمهای خود-گردان متمرکز شده است. با تحقیق در خصوص شرکتهایی که اثربخشی سازمانی فراگیری از خود نشان داده‌اند، ویژگیهایی احصا شد که در میان آنها استفاده

۱۹۸۱) درجه‌ای خاص از مدیریت مشارکتی است. در این نوع مشارکت، نمایندگان کارکنان و مدیران به‌طور مشترک سیاستهایی را در سطح سازمان تعیین می‌کنند. تصمیم‌گیری دوجانبه این امکان را به کارکنان می‌دهد که از طریق شرکت نمایندگانشان در هیئتهای مدیره یا شوراهای کار در فرایند مدیریت مشارکت داشته باشند.

پرنتیگ (۱۹۹۲) می‌گوید که نفوذ شوراهای کار بر روابط مدیریت - نیروی کار، به‌طور نسبی مهمتر از شرکت نمایندگان کارکنان در هیئتهای مدیره است. دلیل این امر آن است که هیئتهای مدیره درخصوص تنظیم روابط مدیریت - کارکنان تصمیم‌گیری نمی‌کنند. مع‌هذا، حضور نمایندگان کارکنان در هیئتهای مدیره که به سیاست‌گذاری می‌پردازند از دیدگاه اجتماعی، سیاسی، و ایدئولوژیکی اهمیت بیشتری دارد. مطابق نظر وی، کاربرد تصمیم‌گیری دوجانبه در بعضی از کشورها تقریباً "بی‌فایده است زیرا فلسفه‌های فردی، فرهنگی، و شرایط اقتصادی در این کشورها متفاوت است.

جلسات غیررسمی

این شکل از مشارکت می‌تواند به‌طور منظم یا موردی برگزار شود و هر سطحی از مدیریت یا کارکنان را پوشش دهد. این جلسات، که معمولاً "مدیریت آنها را برگزار می‌کند، زمانی که هر دو طرف امکان دعوت داشته باشند بسیار مؤثر هستند. مشارکت غیررسمی اصطلاحی است برای توصیف درگیری غیررسمی کارکنان در تصمیمات روزانه که بر کار آنها تأثیر می‌گذارد. این روش مشارکت مستلزم تغییر سبک رهبری مدیر است که برای پذیرش پیشنهادها و ایده‌های زیردستان آمادگی داشته باشد و کارکنان را در تصمیم‌گیری دخالت دهد. جلسات غیررسمی (۱۶) مکمل تصمیم‌گیری مشارکتی است و می‌تواند به اثربخشی سیستم رسمی کمک زیادی کند. اما سؤال قابل بحث آن است که چگونه سازمانی می‌تواند

همچنین میلز (۱۹۸۳) اشاره می‌کند که تیمهای خود-گردان در معرض کنترلهای متفاوتی هستند از آن جمله: نظارت خارجی، سیستمهای هنجاری درون گروههای کاری، فرایندهای اجتماعی کردن سازمان، و غیره. و سرانجام مولدر (۱۹۷۶) اظهار می‌کند که سیستمهای مشارکتی می‌توانند فرصتهایی برای افراد پرتجربه و متخصص به وجود آورند که به اعمال قدرت نسبت به دیگران بپردازند.

تیمهای کاری نیمه‌مستقل

تیمهای کاری نیمه‌مستقل، فرم تکامل یافته طرح کار برمبنای مشارکت هستند. آنها تکامل یافته نگرش سیستمهای فنی - اجتماعی (امری و تریست، ۱۹۷۲؛ تریست و همکاران ۱۹۳۲) به شمار می‌روند که بین جنبه‌های فنی کار و ساختار اجتماعی واحد کار، به هم پیوستگی ایجاد می‌کنند. تیمهای نیمه‌مستقل، فرمهای کاری مناسبی برای حل مسائل هستند. اعضای تیم مسئولیت جمعی برای کیفیت، کمیت، و روش انجام کار را می‌پذیرند و خارج از این مرز، تصمیمات درباره سرمایه، تکنولوژی، و برنامه‌ریزی بلندمدت را مدیریت می‌گیرد. در این گروهها، افراد فرایند کار، روشها، توزیع، و مانند اینها را کنترل می‌کنند و سرپرستان گروهها به عنوان هماهنگ‌کننده گروهها عمل می‌کنند و می‌کوشند تا شرایط خارجی برای فعالیت گروه مهیا باشد.

بروکز (۱۹۹۳) بر این نکته تأکید دارد که تشکیل گروههای کاری نیمه‌مستقل در زمینه مسائل استراتژیک در سطوح پایین مدیریت کارساز نیست و باید از آن اجتناب کرد. او همچنین دریافت که بزرگترین مسئله درخصوص این گروهها، لوث مسئولیت و جوابگویی است.

تصمیم‌گیری دوجانبه

تصمیم‌گیری دوجانبه (۱۵) آن‌گونه که در آلمان و بعضی از کشورهای دیگر به اجرا درآمده است (شرجل،

مشارکت کارکنان محسوب می‌شوند که متناسب با شرایط محیطی، شکلهای مختلفی به خود می‌گیرند و در خدمت منافع متعددی قرار می‌گیرند. بنابراین، وی معتقد است که تحقیق برای تعریف جهان‌شمول سازوکارهای مشورتی، بیمورد است.

نتیجه‌گیری

به‌طور کلی می‌توان گفت که مدیریت مشارکتی مفهومی چند چهره است. بررسی ادبیات مشارکت نشان می‌دهد که بعضی از نظریه‌پردازان سازمانی و پژوهشگران ابعاد مشارکت را به حساب آورده‌اند، اما بیشتر تحقیقات تجربی گذشته این طور فرض کرده‌اند که مشارکت مفهومی تک بعدی است (بلک و گرگرسن، ۱۹۹۷). این مقاله بر آن بود تا ابعاد مشارکت را به تصویر بکشد و اثرهای احتمالی این ابعاد را بر موفقیت تصمیم‌گیری مورد لحاظ قرار دهد. به عبارت دیگر ترکیبی از این ابعاد (فرم، درجه، سطح، قلمرو، حدود و مبنا) طرحهای ساختاری مختلفی را به وجود می‌آورد که ممکن است موفقیت مدیریت مشارکتی را تحدید یا ترغیب کند.

بررسی ادبیات مشارکت نشان داد که ما هنوز به تئوری جامع یا حتی شناخت دقیقی از روابط بین ابعاد ساختاری مشارکت و اثربخشی آن دست نیافته‌ایم. نمودار ۳، تصمیم‌گیری مشارکتی را با تأکید بر ابعاد مشارکت نشان می‌دهد. این نمودار مکان‌شناسی، شش بعد از تصمیم‌گیری مشارکتی را لحاظ می‌کند تا مفهوم چند بعدی از مشارکت را به وجود آورد.

اولین بعد، قلمرو مشارکت است که موضوعهای تصمیم‌گیری را پوشش می‌دهد. این موضوعها به طرق مختلفی طبقه‌بندی شده‌اند. زمینه‌های مشارکت ممکن است شامل این موارد بشود: امور فنی، نیروی انسانی، شرایط فیزیکی کار، مالی، و سیاست‌گذاری. بعضی از پژوهشگران این موضوعها را به دو دسته کلی تصمیمات

مدیران خود را تشویق کند که سبک رهبریشان را تغییر دهند. بدون شک، در این زمینه آموزش اهمیت زیادی دارد اما تمام داستان نیست.

برنامه پیشنهادها

در برنامه پیشنهاد کارکنان (۱۷)، مسائل و ایده‌های مطرح شده، سوخت اولیه را برای بهبود پیوسته فراهم می‌سازند. با مطرح کردن چنین جنبه‌های کاری هزینه‌ها کاهش می‌یابد، محصولات و خدمات بهبود می‌یابند، و محیط مساعد عملیاتی در سازمان ایجاد می‌شود. با اعمال مناسب برنامه پیشنهادها، هرکس می‌تواند نقش خود را در بهبود سازمان ایفا کند. برای اثربخشی واقعی، برنامه پیشنهادها باید بتواند نه تنها اطلاعات تولید شده از طریق برنامه استفاده کند، بلکه فرایند برنامه پیشنهادها را به گونه‌ای اصلاح کند که خود به خود کار کند.

کمیته‌های مشورتی مشترک

این کمیته‌ها، جلسات رسمی منظمی هستند که با حضور نمایندگان کارکنان و مدیران ارشد برگزار می‌شود و با مسائل کل سازمان سروکار دارند. در نهادهای تصمیم‌گیری مشترک، مدیریت حق خود را در زمینه تصمیم‌گیری یک‌جانبه فدای تصمیم‌گیری مشترک با نمایندگان کارکنان می‌کند. به‌طور طبیعی، بیشتر مدیریتها این احتیاط را به خرج می‌دهند که زمینه‌های تصمیم‌گیری را محدود کنند و به همین علت این نوع سازوکار مشارکتی معمولاً در شکل مذاکرات دسته‌جمعی درباره دستمزدها و مسائل مرتبط با نیروی انسانی کاربرد دارد. لازم به توضیح است که کمیته‌های مشورتی مشترک ممکن است تحت عنوان شوراها یا کمیته‌های کار نیز به کار گرفته شوند و بر مبنای قانون، توافقات ملی یا دسته‌جمعی در یک صنعت خاص ایجاد شوند. مطابق نظر مارچینگتون (۱۹۹۴)، کمیته‌های مشورتی مشترک نوعی برنامه

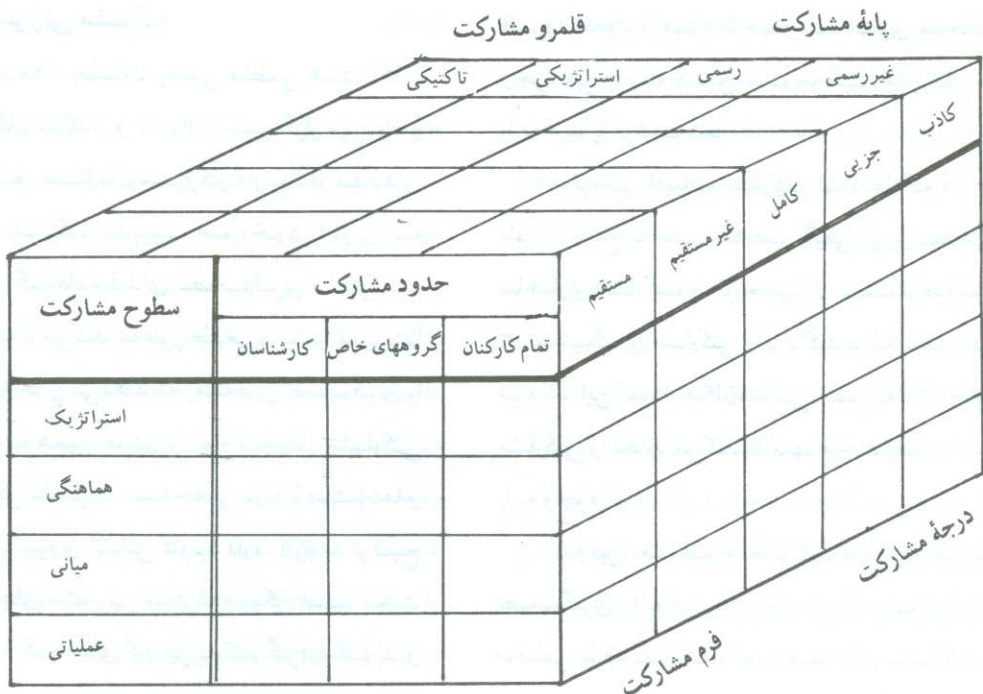
سطح عمده مشارکت تمیز داده شد که عبارت‌انداز: سطح عملیاتی، سطح کارخانه یا محل کار، و سطح سازمانی. نیازی به گفتن نیست که همه سازمانها این سه سطح را ندارند. ممکن است سازمانهای کوچک فقط دو سطح و سازمانهای بزرگ سطوح بیشتری داشته باشند.

فرمهای مشارکت به عنوان «بعد دیگر مشارکت به دو دسته کلی تقسیم می‌شوند: مشارکت مستقیم و مشارکت غیرمستقیم. برنامه‌های مشارکت که در طبقه مستقیم جای می‌گیرند عبارت‌انداز: جلسات غیررسمی، برنامه پیشنهادها، گروههای حل مسئله، گروههای کاری نیمه‌مستقل، و تیمهای خود-گردان. فرمهای غیرمستقیم مشارکت یا نمایندگی برنامه‌هایی چون مذاکرات دسته‌جمعی، کمیته‌های مشورتی مشترک، و تصمیم‌گیری دوجانبه دربر می‌گیرد.

استراتژیک و تصمیمات تاکتیکی تقسیم کرده‌اند. مشارکت در هر دو نوع تصمیم‌گیری می‌تواند اثرهای مثبتی داشته باشد، اما به نظر می‌رسد اثر آن در تصمیم‌گیریهای تاکتیکی قویتر است.

مبنای مشارکت به عنوان دومین بعد، بر چگونگی تشکیل یک نظام مشارکتی در یک سازمان اشاره می‌کند. مشارکت ممکن است به طور ساختاری (رسمی) یا روابط درون پرسنلی (غیررسمی) اتفاق بیافتد. مشارکت رسمی به سیستمی اشاره می‌کند که در آن مقررات به طور صریح رویه‌های تصمیم‌گیری را مشخص کرده است در حالی که مشارکت غیررسمی به عنوان سبک رهبری نگریسته می‌شود و در چارچوب مقررات سازمانی تعریف نشده است.

بعد دیگر مشارکت، «سطحی» است که در آن تصمیم‌گیری مشارکتی اتفاق می‌افتد. در این مقاله، سه



درجه مشارکت است که از مشارکت کاذب شروع و با گذشتن از مشارکت جزئی (مشارکت بر مبنای پیشنهادها و مشورت) به مشارکت کامل (تیمهای کاری نیمه مستقل و تیمهای خودگردان) ختم می شود. □

حدود مشارکت به دامنه‌ای از افراد اشاره می کند که در یک نظام مشارکتی درگیر شده اند و این امر به فرم مشارکت و وجود شبکه ارتباطات وابسته است. مشارکت ممکن است تنها کارشناسان، گروههای خاص و یا تمام کارکنان سازمان را پوشش دهد. آخرین بعد در نمودار فوق،

پی نوشتها

(1). Degree of Participation.

(2). No - Participation, Partial - Participation, and Full - Participation.

(۳). برنشتین (۱۹۷۶) دامنه مسائل مشارکتی را به شرح زیر طبقه بندی کرده است: (۱) شرایط کار فیزیکی؛ (۲) مقررات ایمنی و عملیات؛ (۳) انتصاب در مشاغل ویژه، نظم، وضع استانداردهای کاری؛ (۴) استخدام و آموزش؛ (۵) ارتقا؛ (۶) منافع حاشیه‌ای، درآمدهای رفاهی جمعی؛ (۷) امنیت شغلی، کار فصلی، و تعیین دستمزد؛ (۸) تعیین حقوق، طرحهای پاداش مدیریتی، و موجودی کالا؛ (۹) توسعه و پژوهش؛ (۱۰) انتخاب محصولات، بازار و قیمت گذاری؛ (۱۱) ارتقای مدیران اجرایی؛ (۱۲) سرمایه گذاری در ماشین آلات جدید؛ (۱۳) سرمایه گذاری در ساختمانهای جدید؛ و (۱۴) تقسیم سود.

(4). Scope of Participation

(5). Horizontal Dimension

(۶).

الف. عمل توصیف شده (*Prescribed action*): در سطح عمل توصیف شده، افراد رویه‌ها و کارهای روتین را دنبال می کنند. هر شغلی کم و بیش فعالیتهای توصیف شده را دربر می گیرد.

ب. مشارکت کار (*Activity participation*): در مشارکت کار، افراد تصمیماتی را درخصوص کارهای روزمره خود اتخاذ می کنند.

ج. مشارکت نقش (*Role participation*): در مشارکت نقش، افراد اهدافی را برای تولید و عملکرد خود یا تیم کاری تعیین می کنند.

د. مشارکت زمینه (*Context participation*): در مشارکت زمینه، افراد دارای نفوذ و قدرت تصمیم گیری در زمینه‌های فراتر از فعالیت روزانه خود هستند نظیر کمک به تنظیم بودجه، انتخاب منابع اولیه و مانند اینها.

ه. مشارکت دید (*Vision participation*): در مشارکت دید، افراد در تعیین جهت، اهداف و برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان به عنوان یک کل درگیر می شوند.

(7). Extent of Participation

(8). De-Jure

(9). De-Facto

(10). Level of Participation

(11). Form of Participation

(12). Quality Circles

(13). Total Quality Management

(۱۴). این ویژگیها عبارتاند از: (۱) هدف مداری و آگاهی از ماموریت سازمان؛ (۲) شناخت سازمانی و تشویق؛ (۳) کار تیمی و مشارکت در تصمیم‌گیری؛ (۴) برابری، احترام متقابل و اعتماد؛ (۵) استقلال عمل، خودگردانی، بهبود پیوسته و مسئولیت؛ (۶) آموزش چند مهارتی، انعطاف‌پذیری، تعهد و امنیت؛ (۷) نقش و جوّ حمایتی، تأکید بر منابع انسانی.

(15). Co-Determination

(16). Unstructured Meetings

(17). Employee Suggestion Schemes