



تالیف :

دکتر ابراهیم معین نجف آبادی

پیشگفتار.....ح

فصل اول:نگاهی کلی بر مدیریت مشارکتی.....ط

۱- مقدمه.....۱

۲- تعریف مدیریت مشارکتی.....۲

۳- مزایای مشارکت.....۳

۴- مقتضیات مشارکت.....۵

۴-۱- ساختار.....۵

۴-۱-۱- ساختار سازمانی نظام مشارکتی.....۶

۴-۱-۱-۱- شورای سیاستگذاری.....۶

۴-۱-۱-۲- کمیته اجرایی.....۶

۴-۱-۲- مدیریت مشارکتی در کشور آلمان.....۷

۴-۱-۲-۱- شورای کارگری.....۷

۴-۱-۲-۲- هیات سرپرستی.....۸

۴-۱-۲-۳- گروه مدیران.....۸

۴-۱-۲-۴- مجمع عمومی صاحبان سهام.....۸

۴-۲- جهت گیری.....۱۰

۴-۳- فراگرد.....۱۱

۵- پیش نیازهای مشارکت.....۱۲

۵-۱- مسئولیتها، محدودیتها و انتظارات.....۱۲

۵-۲- اهداف، ارزشها و اولویتها.....۱۲

۵-۳- روش موثر انتقال اطلاعات.....۱۳

۵-۴- تعریف فرآیند تصمیم گیری.....۱۳

۵-۵- سازگاری مدیریت.....۱۳

۵-۶- آموزش مشارکت.....۱۴

۵-۷- در اختیار داشتن زمانی لازم برای مشارکت.....۱۴

۵-۸- احساس بیم و خطر برای هیچ یک از طرفها وجود نداشته باشد.....۱۴

۵-۹- تعدیل شرایط محیطی سازمان.....۱۵

- ۱۵-۱۰- اجتناب از مبالغه گویی و مدگرایی ۱۵
- ۱۵-۱۱- سبک رهبری ۱۵
- ۱۷-۱۲- نقش دولت ۱۷
- فصل دوم: طرفداران و منتقدین مدیریت مشارکتی ۱۸**
- ۱۹- مقدمه ۱۹
- ۱۹-۱- طرفداران مدیریت مشارکتی ۱۹
- ۲۲-۲- منتقدین مشارکت ۲۲
- ۲۳-۳- دلایل عدم استقبال مدیران از مشارکت ۲۳
- ۲۴-۴- موانع مشارکت ۲۴
- ۲۴-۱-۴- سازمان های دولتی مانع مشارکت ۲۴
- ۲۴-۱-۱-۴- پاسخگویی ۲۴
- ۲۵-۲-۱-۴- ارزیابی عملکرد ۲۵
- ۲۵-۲-۴- موانع فرهنگی مشارکت ۲۵
- ۲۶-۳-۴- موانع سیاسی مشارکت ۲۶
- ۲۶-۴-۴- موانع اقتصادی و معیشتی مشارکت ۲۶
- ۲۶-۵-۴- موانع ناشی از نظام های برنامه ریزی ۲۶
- ۲۶-۶-۴- موانع سازمانی مشارکت ۲۶
- ۲۷-۷-۴- موانع مشارکت از دیدگاه دانش مدیریت ۲۷
- ۲۷-۱-۷-۴- عدم تعلق سازمانی کارکنان ۲۷
- ۲۷-۲-۷-۴- ناهمسویی هدفهای فرد در سازمان ۲۷
- ۲۷-۳-۷-۴- وجود شیوه های مختلف مدیریتی و رهبری سازمان ۲۷
- ۲۸-۴-۷-۴- احساس بیم و خطر از مشارکت، از سوی هر یک از طرفین ۲۸
- ۲۸-۵-۷-۴- عدم وجود خصلت کار گروهی در میان کارکنان ۲۸
- ۲۸-۶-۷-۴- عدم ایجاد بستر فرهنگی مناسب برای مشارکت ۲۸
- ۲۸-۷-۷-۴- کمبود آموزشهای لازم ۲۸
- ۲۸-۵- شیوه های چیره شدن بر موانع مشارکت ۲۸
- ۲۹-۶- موانع اجرایی مدیریت مشارکتی در ایران ۲۹

فصل سوم: روش‌های اجرایی مدیریت مشارکتی ۳۳

مقدمه	۳۴
۱- مدیریت بر اساس هدف گذاری	۳۵
۲- گروه‌های کنترل کیفیت	۳۵
۱-۲- تعریف	۳۵
۲-۲- اصول حاکم بر فعالیت های گروه های کنترل کیفی	۳۵
۲-۳- اهداف اصلی فعالیت گروه های کنترل کیفی	۳۶
۲-۴- آشنایی با نحوه فعالیت گروه های کنترل کیفی	۳۷
۲-۴-۱- تکنیک اول: روش مشکل زدایی	۳۷
مرحله اول: مسائل و مشکلات موجود را اعلام کنید:	۳۸
مرحله دوم: مسائل اصلی و مهم را مشخص کنید:	۳۸
مرحله سوم: تجزیه و تحلیل مسائل	۳۸
مرحله چهارم: تعیین اطلاعات مورد نیاز	۴۰
مرحله پنجم: جمع آوری اطلاعات	۴۰
مرحله ششم: تفسیر و ارزیابی اطلاعات	۴۰
مرحله هفتم: ارائه راه حل مناسب بر اساس اطلاعات جمع آوری شده	۴۱
مرحله هشتم: تدوین و ارائه بهترین راه حل	۴۱
مرحله نهم: اجرای راه حل	۴۱
مرحله دهم: تثبیت نتایج	۴۱
۲-۴-۲- آشنایی با جلسه ارائه پیشنهادات خام یا جلسه طوفان مغزی	۴۱
۵-۲- تشکیلات و نحوه سازماندهی گروه‌های کنترل کیفی	۴۲
۲-۵-۱- وظایف رهبر گروه:	۴۲
۲-۵-۲- وظایف همیار گروه:	۴۲
۲-۵-۳- وظایف اعضاء گروه:	۴۳
۶-۲- ساختار گروه های کنترل کیفی در شرکت تویوتا	۴۳
۳- سیستم کنترل کیفیت جامع	۴۶
۳-۱- مفاهیم کلیدی	۴۷
۳-۱-۱- مشتری	۴۷

- ۴۷..... ۳-۱-۲- بهبود مستمر
- ۴۷..... ۳-۱-۳- کنترل مراحل کار
- ۴۷..... ۳-۱-۴- جلوگیری اصولی از ابهامات
- ۴۷..... ۳-۱-۵- ریشه‌یابی مشکلات
- ۴۸..... ۳-۱-۶- رهبری و کارگروهی
- ۴۸..... ۳-۱-۸- بهینه‌سازی مستمر
- ۴۸..... اصل اول: بهینه‌سازی فرآیندها
- ۴۹..... اصل دوم: تمرکز بر نیاز خریداران
- ۴۹..... اصل سوم: توانمند کردن کارکنان
- ۵۰..... ۳-۲- مراحل مدیریت کیفیت جامع
- ۵۰..... ۳-۲-۱- طراحی کیفیت
- ۵۰..... ۳-۲-۲- کنترل کیفیت
- ۵۰..... ۳-۲-۳- بهبود کیفیت
- ۵۱..... ۳-۳- کارایی مدیریت کیفیت جامع
- ۵۱..... ۳-۳-۱- جمع‌آوری اطلاعات و ارزیابی سازمان
- ۵۱..... ۳-۳-۲- آموزش
- ۵۲..... ۳-۳-۳- تدوین استراتژی و سیاست اصلی بنگاه
- ۵۳..... ۳-۳-۴- روشها و دستورالعملها
- ۵۴..... ۳-۳-۵- فنون و ابزار
- ۵۵..... ۳-۳-۶- تداوم کیفیت
- ۵۵..... ۳-۳-۷- مشارکت
- ۵۶..... ۴- سیستم پیشنهادات
- ۵۷..... ۴-۱- ارکان تشکیلاتی و اجرایی نظام پیشنهادات
- ۵۷..... ۴-۱-۱- شورای عالی نظام پیشنهادات
- ۵۷..... ۴-۱-۲- کمیته‌های نظام پیشنهادات
- ۵۷..... ۴-۱-۳- دبیرخانه نظام پیشنهادات
- ۵۸..... ۴-۱-۴- گروههای کارشناسی
- ۵۸..... ۴-۲- ویژگی‌های نظام موفق پیشنهادها
- ۵۸..... ۴-۲-۱- حمایت سرپرستان

- ۵۸..... ۴-۲-۲- باز خورد فوری
- ۵۸..... ۴-۲-۳- تقدیر و پاداش:
- ۶۰..... ۴-۳- شرایط ارائه پیشنهاد
- ۶۰..... ۴-۴- زمینه‌های دارای اولویت برای ارائه پیشنهاد
- ۶۱..... ۴-۵- گردش کار اجرایی طرح نظام پیشنهادات
- ۶۴..... ۴-۶- سیستم پیشنهادات کارکنان در ژاپن و مقایسه آن با آمریکا
- ۶۸..... ۴-۷- سابقه اجرایی سیستم پیشنهادات در ایران
- ۶۹..... ۵- تیم‌های خودگردان
- ۷۰..... ۶- سیستم کار بدون نقص
- ۷۰..... ۷- سیستم ساراتف
- ۷۱..... ۸- سیستم دورو
- ۷۲..... منابع و مآخذ
- ۷۲..... منابع فارسی

- شکل ۱- ساختار سازمانی نظام مشارکتی ۷
- شکل ۲: طرح شمالی نظام مدیریت مشارکتی در آلمان ۹
- شکل ۳: ارتباط بین مدیریت مشارکتی و مزایای فردی و سازمانی ۲۰
- شکل ۴: چگونگی اثرگذاری مدیریت مشارکتی بر رضایت و بهره‌وری ۲۲
- شکل ۵: نمودار کلی علت و معلول در بروز خطای کار در تولید محصولات ۳۹
- شکل ۶: نمونه نمودار کلی علت و معلول در بروز خطای کار در تولید محصولات ۳۹
- شکل ۷: ساختار سازمانی گروه های کنترل کیفی و ارتباط آنها با سازمان رسمی در شرکت تویوتا ۴۵
- شکل ۸: زنجیره استفاده از مواد در تولید ۴۷
- شکل ۹: نقش بهینه سازی در مدیریت کیفیت فراگیر ۴۸
- شکل ۱۰: ارتباط بین اجزای فرایند و مشتری ۴۹
- شکل ۱۱: سه جزء توانمند کردن کارکنان را نشان می دهد ۵۰
- شکل ۱۲: ارتباط سه جزء بهبود کیفیت ۵۱
- شکل ۱۳: ارتباط سه اصل فرآیند سیاستگذاری در کیفیت ۵۲
- شکل ۱۴: مدل سیاستگذاری در مدیریت کیفیت جامع ۵۳
- شکل ۱۵: چرخه بهبود مستمر ۵۶
- شکل شماره ۱۶: فرم ارائه پیشنهاد ۶۳
- شکل ۱۷: نتایج نظام پیشنهادات سال ۱۹۸۷-۱۹۸۸ ژاپن ۶۷

پیشگفتار

هدف اصلی این فصل معرفی مدیریت مشارکتی است. در این فصل خوانندگان علاوه بر آشنایی با تعریف مدیریت مشارکتی با مزایای این نوع مدیریت و مقتضیات آن همچون ساختار - جهت گیری و فراگرد آشنا خواهند شد. همچنین انتظار می رود خوانندگان با مطالعه این فصل، بتوانند آنچه را که برای اجرای یک مدیریت مشارکتی به عنوان پیش نیاز ضروری می باشد، پیاده کنند.



۱- مقدمه

حدود ۳۰ سال است که در مراکز مهم صنعتی و تولیدی دنیا از مساله‌ای به نام «مدیریت مشارکتی» بحث می‌شود. امروزه صاحب‌نظران و اندیشمندان معروف و معتبر جهانی، به صورتی قاطع و تردید ناپذیر بر این عقیده هستند که مدیریت مشارکتی، تنها روش مدیریت نوین، مطلوب، کارساز و نجاتبخش در موسسات و سازمانها و تشکیلات گوناگون دنیای ماست. اما تنها به اتکای عقیده و نظر این گروه نیست که در دنیا به ویژه در سازمانها و موسسات صنعتی و تولیدی، نسبت به موضوع «مدیریت مشارکتی» علاقه و کنجکاوی نشان داده می‌شود، بلکه حقیقت این است که از دو سه دهه قبل به این طرف، خبرهای تازه، جالب توجه و جذب کننده‌ای از جهان صنعتی به گوش می‌رسد که همگی در اطراف مدیریت مشارکتی دور می‌زند. این خبرها حاکی از آن است که در هر سازمان، موسسه صنعتی، تولیدی و خدماتی دنیا که روش مدیریت مشارکتی پیاده شده، موفقیتها و نتایج درخشانی به دست آمده که به طور حیرت‌انگیزی باعث جهش اقتصادی کشورها گردیده است، به طوریکه به هیچ وجه با آنچه قبل از آن وجود داشته، قابل مقایسه نیست.

درست است که نخستین خبرهای مربوط به این سلسله موفقیتها از کشور ژاپن به گوش رسید و توجه دنیا را جلب کرد و درست است که همین امر موجب شد تا روش مدیریت مزبور را مدتها به عنوان «روش مدیریت ژاپنی» بشناسند و درباره‌اش بحث کنند، اما تحقیقات، مشاهدات و بررسیهای دقیقتر بعدی نشان داده که این «روش مدیریت، تنها مختص مدیریت ژاپنی نیست» بلکه روش مدیریت نوین و مطلوب جهان پیشرفته در زمان حال است که تقریباً به طور همزمان در تمام مراکز صنعتی و تولیدی و خدماتی دنیا که به پیشرفت و تعالی جامعه و به ارزشهای انسانی افراد و کارکنان، حداقل در سطح ارزشهای اقتصادی اهمیت می‌دهند، آغاز شده و رو به رشد و گسترش سریع می‌باشد.

این خبرها و گزارشهای مربوط به این سلسله موفقیتهای درخشان است که امروزه، مدیران رده‌های گوناگون در کشورهای مختلف را به شدت کنجکاو کرده و برانگیخته است تا درباره این نظام مدیریت و ابعاد، اجزاء و روشهای اجرایی آن اطلاعات لازم و کافی را بدست آورند و هرچه زودتر خود را به این کاروان پرشتابی که هر روز قله‌های رفیعتری را در مسیر پیشرفت و ترقی و دستیابی به اهداف ملی و اجتماعی فتح می‌کند، برسانند. (سید محمد عباس زادگان، ۱۳۷۶، ص ۳۰۳)

۲- تعریف مدیریت مشارکتی

در طراحی هر نظام به ویژه نظام مدیریتی که در چارچوب آن افراد، به صورت یک مجموعه انسانی به هم پیوسته و متحد مطرح می‌شوند توجه به مفهوم اساسی آنچه جوهره روح و ذات نظام و فلسفه وجودی آنرا تشکیل می‌دهد از اهمیتی درجه اول برخوردار است. از این رو ضرورتاً بایستی به مفهوم اساسی مشارکت و روح و جوهره آن توجه گردد.

الف - مشارکت در لغت به معنای شرکت کردن، شرکت دادن، سهم کردن و بهره‌برداری است.
ب- مشارکت عبارت از درگیری فکری و احساسی یک شخص، در یک وضعیت گروهی است که این درگیری شخص را تشویق می‌کند تا به هدف های گروهی کمک کند و در مسئولیت آنها نیز سهم باشد. (غلامرضا الهی، تعاون، ۲۰۶)

پ- مشارکت در مدیریت عبارتست از: «ایفای نقش از طریق اظهار نظر، ارائه پیشنهاد، تصمیم‌گیری و قبول مسئولیت در زمینه فعالیت های سازمان، انتخاب نوع کار، بهبود و توسعه کار و توزیع دستاوردهای حاصله»

بدون شک ایفای نقش کارکنان از طریق اظهار نظر، ارائه پیشنهاد، تصمیم‌گیری و قبول مسئولیت در زمینه‌های کاری مربوطه نیازمند شرایط خاصی می‌باشد که مهمترین شرط آن آمادگی کارکنان برای این کار می‌باشد؛ چرا که درگیر شدن و مشارکت در تصمیم‌گیری با افرادی که در سطوح بسیار پایین آمادگی هستند به «اتحاد نادانان» و یا «کوری که عصاکش کور دیگر باشد» تشبیه شده است.

بنابراین مشارکت دادن کارکنان «واجد شرایط» در تصمیم‌گیری های متناسب با ظرفیت آنان کاری بس موثر و مفید در جهت رشد و بالندگی سریع تر نیروی انسانی و نیل به اهداف سازمان است. اما اگر شرایط آن فراهم نباشد، مانند این است که سکان کشتی را برای حرکت به نوجوانی بسپاریم که هیچ‌گونه تمایل و انگیزه و توانی برای این کار ندارد.

مشارکت یک فرآیند است که در آن باید افراد به صورت داوطلبانه در امور مربوط دخالت نمایند به شرطی که توان و انگیزه مناسب برای دخالت موثر را داشته باشند. مشارکت به موردی خاص اطلاق نمی‌شود بلکه مشارکت به مفهوم «شرکت فعالانه انسان ها در تمامی ابعاد زندگی» می‌باشد.

امروزه صاحب نظران بدون هیچ‌گونه تردیدی معتقدند که مدیریت مشارکتی تنها روش مدیریت مطلوب و موثر در سازمان ها است. از آنجائی که مدیریت مشارکتی، روشی است که با خصوصیات و روحیات انسان ها و با کرامت انسانی سروکار دارد، از این رو در هر جامعه و ملتی می‌توان انعطاف

هایی در آن ایجاد کرد که متناسب با آن جامعه و ملت باشد. شاید به همین جهت است که نمی‌توان تعریفی دقیق و فراگیر از مدیریت مشارکتی بیان نمود. با این وجود ناگزیر باید یک تعریف کلی ارائه نمود که تنها اصول و مبانی اساسی آنرا بیان کند. آنچه امروزه به عنوان محور اصلی این تعریف در دنیا مورد قبول قرار گرفته، چنین است:

«مدیریت مشارکتی عبارتست از مجموعه گردش کار و عملیاتی که تمام کارکنان و زیردستان یک سازمان را در روند تصمیم‌گیریهای مربوط به آن سازمان دخالت داده و شرکت می‌دهد. تاکید اصلی این نوع مدیریت، بر همکاری و مشارکت علاقه‌مندانه و داوطلبانه عموم افراد استوار است و می‌خواهد از ایده‌ها، نظرات و ابتکارات آنها در حل مشکلات و مسائل سازمان استفاده کند. با این وصف، اساس فرایند این مدیریت بر مبنای تقسیم اختیارات بین مدیریت و کارکنان استوار است.» (الهیاری، نشریه مدیریت زمان، شماره ۳۳، دی ماه ۷۷)

۳- مزایای مشارکت

شواهد بدست آمده نشان می‌دهد که سیر افزایشی مسئولیت‌دهی به کارکنان نه به لحاظ انجام کاری اخلاقی است و نه پاسخی است به فشارهایی که از سوی توده‌ها وارد می‌آید. مشارکت تنها نمایانگر اثرات مثبت در بهره‌وری است. شیوه‌های کاری در سازمانهایی که دارای کارایی بالا در صنایع هستند، مسئولیت‌دهی به کارکنان را بهتر می‌کنند.

پژوهش درباره شیوه‌های کاری با کارایی بالا و عملکرد سازمانی، مویده نتایج زیر است:

الف - شیوه‌هایی با کارایی بالا، همان شیوه‌های مشارکتی هستند. هر چند که هنوز پژوهشگران باید تایید کنند که مجموعه کامل شیوه‌های کاری موجب اقدامی کارا تر می‌شود، روشن است که شیوه‌های کاری رسمی و غیررسمی‌ای که منجر به کارایی بیشتر می‌شوند، شیوه‌هایی هستند که سازمان‌دهنده و حمایت‌کننده از اندیشه مشارکت همه کارکنان محسوب می‌شوند.

ب- نظام‌های کاری - نه شیوه‌های جدا از هم - تفاوت ایجاد می‌کنند. تا اواخر دهه ۱۹۸۰، تحقیقات متمرکز بر یافتن شیوه یا شیوه‌هایی کاری بود که واقعاً تفاوتی در عملکرد ایجاد می‌کردند. تحقیقات به عمل آمده به وضوح نشان می‌دهد که موفقیت، ناشی از شیوه‌های فردی نیست. سازمانها به مجموعه‌های فعال و همراه با پشتیبانی متقابل نیاز دارند تا بتوانند به عملکردهای سودمند و قابل توجه دست یابند.

پ- نظام های شیوه‌های کاری مشارکتی تاثیر بسیار زیادی بر عملکرد دارند. تحقیقات نشان می‌دهد که میزان تاثیر در موارد انفرادی متفاوت است، اما همه این پژوهشها متفق هستند که نظامهای دارای شیوه‌هایی با کارایی بالا تاثیر بسیار زیاد بر عملکرد مالی و نیز عواملی چون غیبت از کار و ماحصل کار دارند که پیامدهای خود را در نتیجه مالی نهایی به اثبات رسانده‌اند.

در پژوهش کرت لوین، دانشمند اجتماعی (که در سال ۱۹۴۷ میلادی در زمینه شیوه تغذیه مردم آمریکا بود)، به یکی از پیامدهای مشارکت اشاره شده است. او در این پژوهش نشان داد هرگاه مردم در دگرگون کردن شیوه‌های انجام دادن کاری مشارکت فعال داشته باشند، مقاومت و ایستادگی آنان در برابر دگرگونی کاهش می‌یابد و شوق و علاقه‌مندی‌شان به تغییر و دگرگونی افزایش می‌یابد.

همچنین کیت دیویس مزایای مشارکت را اینگونه برشمرده است:

۱- مشارکت موجب می‌شود که تصمیم‌های بهتری در محیط کار گرفته شود.
 ۲- قوه ابتکار و خلاقیت جمیع کارکنان را به کار می‌اندازد.
 ۳- احترام انسانی، شأن و جایگاه اجتماعی، انگیزش و علاقه مشترک و متقابل کارکنان و مدیریت را تقویت می‌کند.

۴- کارکنان را تحریک و ترغیب به قبول مسئولیت می‌کند.

۵- روحیه افراد و کار گروهی آنها را بهبود می‌بخشد.

۶- افراد را آماده می‌سازد که به هنگام لزوم، تغییراتی را که باید در دستگاه صورت بگیرد به آسانی بپذیرند و اجازه بروز مشکلی را در این موارد ندهند.

از همه مهمتر اینکه مشارکت کارکنان در امور سازمان به هر نحوی که باشد، چه در قالب نظرخواهی و مشاوره و چه شرکت در تصمیم‌گیریهای سازمانی، اگر درست بکار گرفته شود، پیامدهای مطلوبی را به دنبال خواهد داشت. (غلامرضا الهی، تعاون، شماره ۲۰۶) هر گاه مشارکت به خوبی انجام گرفته شود پیامد بزرگ به دنبال خواهد داشت:

۱- پذیرش و دگرگونی

۲- تعهد و دلبستگی به اهداف سازمانی

هیچ کس به تنهایی همه تواناییهای لازم برای حل مشکلات و تصمیم‌گیریها را در اختیار ندارد. تنها در سایه مشارکت و همفکری است که این امکان به دست می‌آید. همچنین رشد و ارتقای فکری، خلاقیت و نوآوری و توانمند نمودن افراد در گرو بکارگیری نیروی فکری آنان است، که مشارکت دادن آنها

در تصمیم‌گیریها و نظرخواهی از آنان در ارتباط با مسائل کاری موجب بکارافتادن و تقویت این نیرو می‌شود.

کشورهای صنعتی به ویژه ژاپن بیشترین بهره را از این کار برده‌اند. در ژاپن با تعیین موضوعاتی به ترتیب اهمیت، از کارکنان می‌خواهند تا نظرات و پیشنهادات خود را برای بهبود کار در آن زمینه ارائه نمایند. بهبود هر یک از این زمینه‌ها به عنوان آثار مشارکت کارکنان، نتایج معنوی و مادی قابل توجهی را به دنبال خواهد داشت.

به طور کلی پیامدها و نتایج مشارکت کارکنان در امور سازمانی را می‌توان به شرح زیر بیان نمود:

- مشارکت باعث ایجاد تعهد می‌شود.
- مشارکت باعث ایجاد افزایش کیفیت کار می‌شود.
- مشارکت موجب بروز و شکوفایی افکار و ایده‌های تازه می‌شود.
- مشارکت برطرف‌کننده خطاهای احتمالی است.
- مشارکت موجب تقویت انگیزش می‌شود.
- مشارکت موجب افزایش کارایی سازمان و رضایت شغلی، کاهش ضایعات و هزینه‌ها و تعارضات و ... می‌شود.
- مشارکت به کارکنان احساس مالکیت می‌بخشد.
- مشارکت فرهنگ سکوت را درهم می‌شکند.
- مشارکت باعث اصلاح روابط اجتماعی و صنعتی در سازمانها و جامعه می‌گردد. (الهیاری، نشریه مدیریت، شماره ۳۳، دی ماه ۷۷)

۴- مقتضیات مشارکت

آزمایش کامیاب مدیریت مشارکتی به ۳ اقتضا وابسته است: ساختار، جهت‌گیری و فراگرد. بدین معنی که هرگاه بنگاهی یا سازمانی برخی ویژگیهای هوادار را در قالب ساختار سازمانی، جهت‌گیری مدیران و کارکنان و فراگرد مشارکت واقعی و فراگردهای تصمیم‌گیری که باید به کار گرفته شوند، آشکار سازد، احتمال کامیابی فزونی خواهد یافت.

۴-۱- ساختار

متغیر آشکارترین ساختاری، اندازه و بزرگی سازمان است. سازمانهای کوچک‌تر در بکارانداختن مدیریت مشارکتی کامیاب‌ترند. در واحدهای کوچک‌تر تماس چهره به چهره شدنی‌تر است، پیوندها خصوصی‌تر هستند، تصمیم‌گیری می‌تواند بی‌درنگ‌تر مسئولانه شناخته شود و هماهنگی آسان‌تر

می‌گردد. بر همین پایه، در واحدهای بزرگ مشارکت باید تحت ساختاری فشرده‌تر و دورتر از دسترس همگان باشد. گرچه یک زنجیره از گروه‌های کوچک به صورت «گیره‌های پیوند» (مانند هسته‌های نظارت بر کیفیت کار) در هر رده بالاتر سازمانی می‌تواند یک روش از میان‌بردن این دشواری باشد، با این همه در بخش دولتی سازمانهای بزرگ به ندرت می‌توانند چنین زنجیره‌ای از گیره‌های پیوند میان گروه‌های کوچک را فراهم آورند. آن سوی دیگر، چنین می‌نماید که گرایش عمومی به سوی متمرکز کردن فرماندهی اجرایی در رده سیاست سازمان و کارکنان ستادی وی در برنامه‌ریزی گام راه‌های است. (محمد علی طوسی، ۱۳۷۲، ص ۴۴۶)

۴-۱-۱-۱- ساختار سازمانی نظام مشارکتی

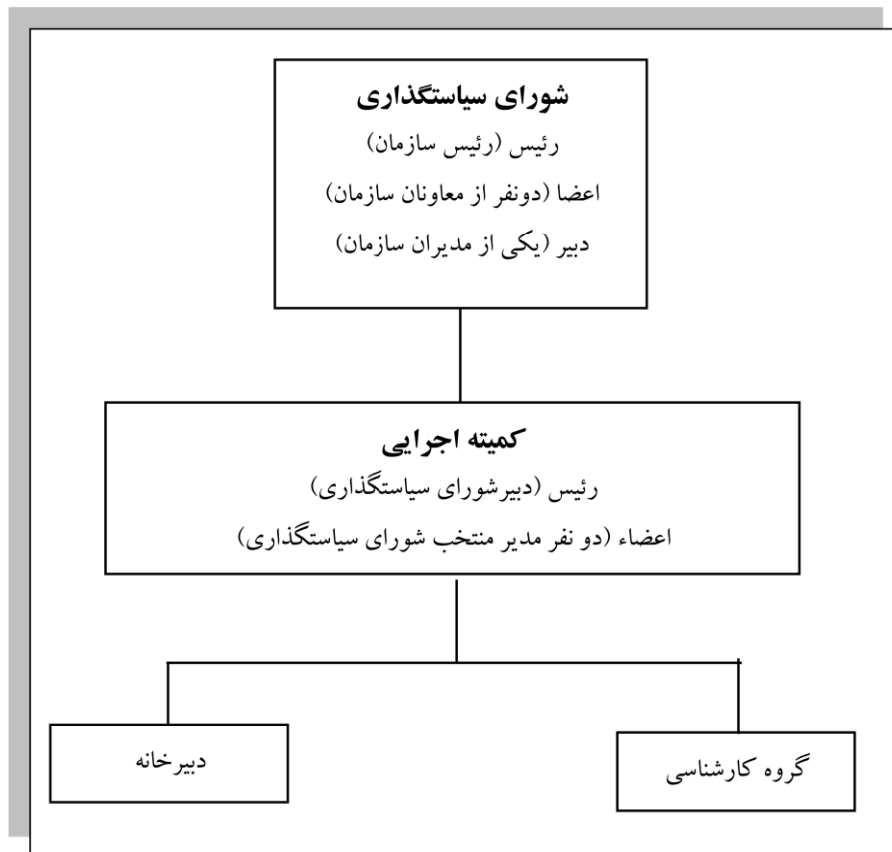
۴-۱-۱-۱- شورای سیاستگذاری

این شورا متشکل از رئیس سازمان و دو نفر از مقامات عالی پس از او و همچنین دبیرشورا است. وظیفه این شورا تهیه، تنظیم و تصویب ماموریتها، هدفها و استراتژیهای نظام پیشنهادها و سایر برنامه‌های مشارکت و نظارت بر حسن اجرای آن است.

۴-۱-۱-۲- کمیته اجرایی

این کمیته متشکل از دبیر اجرایی و دو نفر از مدیران منتخب شورای سیاستگذاری است. رئیس کمیته همان دبیر شورای سیاستگذاری است که نقش حلقه ارتباط میان شورای سیاستگذاری و کمیته اجرایی را ایفا می‌کند و از میان مدیران واحدهای ستادی که در زمینه نظامها، روشها، تشکیلات و برنامه‌ریزی فعالیت می‌کنند انتخاب می‌شود.

رئیس کمیته اجرایی، در مواقع مقتضی جهت بررسی دیدگاهها و پیشنهادهای کارکنان، موظف به تشکیل گروه‌های کارشناسی است. ضمناً کلیه عملیات اجرایی به عهده دبیرخانه کمیته اجرایی است.



شکل ۱- ساختار سازمانی نظام مشارکتی

اصغر مشبکی، ۱۳۷۷

۴-۱-۲-مدیریت مشارکتی در کشور آلمان

دموکراسی صنعتی در آلمان شکل خاصی دارد که آنرا از کشورهای اروپایی دیگر متمایز می‌کند. چگونگی مشارکت کارکنان و کارگران در امور کارخانه‌ها و شرکتها و سهم بودن آنان در تصمیم‌گیریها، نوعی مدیریت همکارانه و مشارکتی را ایجاد کرده است. ساختار مدیریت مشارکتی در آلمان شامل چهار بخش اساسی است:

۴-۱-۲-۱- شورای کارگری

شورای کارگری مرکب از نمایندگان کارکنان موسسه است. وظیفه‌های مربوط به حقوق و دستمزد، ساعت‌های کار و استراحت و شرایط کار در زمره وظیفه‌هایی است که شورای کارگری به جای اتحادیه‌ها آنها را عهده‌دار شده است.

شورای کارگری در انتخاب نمایندگانی برای هیات سرپرستی همکاری می‌کند. شورای کارگری در انتخاب نماینده‌ای بیطرف نیز با مجمع عمومی صاحبان سهام همکاری می‌کند.

۴-۲-۱-۲- هیات سرپرستی

هیات سرپرستی متشکل از نمایندگان شورای کارگری، نمایندگان صاحبان سهام و نماینده‌ای بیطرف است که منتخب سهامداران و شورای کارگری است.

هیات سرپرستی در مورد پیشنهاد اعضای گروه مدیران نقش فعالی دارد و علی‌الخصوص در مورد انتخاب مدیر امور کارگری مستقیماً دخالت می‌کند. وظیفه اصلی این هیات کنترل و بازنگری همه فعالیتها و عملیات موسسه و تصمیمهایی است که گروه مدیران گرفته‌اند.

۴-۲-۱-۳- گروه مدیران

در اکثر موارد گروه مدیران شامل مدیر فنی، مدیر بازرگانی و مدیر امور کارگری است. گروه مدیران، مسئول رسمی اداره امور موسسه است. مدیر امور کارگری عضو موثری در زمینه اعمال دیدگاههای شورای کارگری و هیات سرپرستی در امور اجرایی موسسه است.

۴-۲-۱-۴- مجمع عمومی صاحبان سهام

این مجمع عمومی، بالاترین مرجع تصمیم‌گیری در سازمان است و کار سیاستگذاری و تعیین خط مشی در موسسه را به عهده دارد.

مجمع عمومی صاحبان سهام نشستهای منظمی برگزار می‌کند که در آنها گزارشهای بخشهای مختلف مطرح می‌شود و نظارت عالیّه مجمع از طریق این نشستها و نظام گزارش‌دهی اعمال می‌شود. مجمع عمومی نمایندگان در هیات سرپرستی انتخاب می‌کند که بیانگر دیدگاههای اعضای آن در هیات نامبرده‌اند.

۴-۲-جهت گیری

برای کامیابی مدیریت مشارکتی ساختار مناسب و هوادار بسنده نیست. کارکنان سازمان نیز باید در جهت مساعد توجه باشند. این نکته بدین حقیقت اشاره دارد که مشارکت تنها یک ابزار مدیریت عقلانی نیست، بلکه یک فراگرد اجتماعی نیز هست. مانند همه فراگردهای اجتماعی، پی آمدهای آن سخت به نگرشهای پیشین مشارکت کنندگان در این امر بستگی دارد. در این زمینه بخش دولتی با بخش خصوصی تفاوت پیدا می کند. بررسیهای گوناگونی که از دولت و بازرگانیهای خصوصی شده است، نشان می دهد که کارکنان بخش دولتی با بخش خصوصی به راههای بسیار متفاوت با یکدیگر به شغل‌های خود می نگرند و آنها را ارزیابی می کنند. به ویژه کارکنان یقه آبی دولت از هم‌تایان خود در بخش خصوصی خوشنودی بیشتر دارند، ولی کارکنان یقه سفید دولتی درباره جنبه‌های اجتماعی کار خویش و جنبه‌های درونی شغل‌هایشان با دیدی کمتر مثبت می نگرند. از این رو، کارکنان یقه سفید دولتی برای مدیریت مشارکتی بیش از همکاران خود در بخش خصوصی شور و برانگیختگی نشان می دهند.

جهت‌گیریها و گرایشهای پیشین بسیار دیگری نشان داده شده‌اند که بر کامیابی مدیریت مشارکتی اثر می گذارند:

- پشتیبانی مدیری: مانند همه کوششهایی که برای دگرگونی سازمانی صورت می گیرد، مشارکت از نظر نوعی، نیاز به پشتیبانی مدیریت بلند پایه دارد.

- سبک مدیری: سبک کار مدیری باید مشارکت جو باشد. همه مدیران نمی توانند چنین سبکی را در پیش گیرند و برخی از آنان از مشارکت هراس دارند.

- مشارکت کنندگان نه باید بسیار خود کامه باشند و نه در نیاز به استقلال عمل سست باشند.

- زیردستان باید در برابر ابهام کار بردبار و شکیب باشند، خود را با هدفهای سازمانی همانند سازند و آرزوی شرکت در تصمیم‌گیری داشته باشند.

افزوده بر این یافته‌ها، بررسیهای دیگری صورت گرفته است که گرایش به پذیرفتن این حقیقت دارند که هرگاه کارکنان به سویی بیرون از شغل خود جهت‌گیری داشته باشند از مشارکت هواداری نخواهند کرد. همچنین، بررسیهای بسیار نشان می دهند که فضای غیر مشارکتی و حتی تهدید کننده مدیریت می تواند بیش از مدیریت مردم سالار برای شماری از کارکنان برانگیزاننده باشد.

۴-۳- فراگرد

همانند ساختار، جهت‌گیریهای هوادار نیز نمی‌توانند به تنهایی کامیابی مدیریت مشارکتی را استوار سازند. سومین دسته از مقتضیات ضروری و بنیادی به خود فراگرد تصمیم‌گیری بازمی‌گردد. گاهی نیازمندیهای آشکار فراگرد سازمانی، مانند سری بودن کار، به طور کلی مشارکت در تصمیم‌گیری را از میان برمی‌دارد. با توجه به قانونهایی که درباره سری بودن کار به تصویب می‌رسد و حساسیت سازمانهای دولتی درباره آنها، این می‌تواند به خودی خود یک سد و مانع عمده به شمار آید. مشارکت زمانی دلخواه و مطلوب است که فراگرد کار به دشواریهای منطقی که از سوی کارشناسان می‌تواند به خوبی گشاده شوند تبدیل نگردند، و ابهام‌ناچندان عظیم باشد که از پدید آمدن هم‌راهی پیشگیری کند و نه چندان اندک که نیاز به گفتگو و بازکاوی گروهی را از میان بردارد و سرانجام هنگامی که روشنی در راه - آماج، پدیدار باشد. (روشنی در راه، آماج، بدین معنی است که مدیریت برای مشارکت کارکنان پادشاهی ارجمندی در نظر می‌گیرد و کارکنان احساس می‌کنند که کارکرد به پادشاه می‌انجامد و کوشش و تلاش نیز به کارکرد منتهی می‌گردد.) در یک بررسی سراسری از الگوهای مشارکت «برین اشتاین» برای مردم سالار کردن سازمانی شش پیش‌نیاز فراگردی را بدین شرح آشکار ساخته است:

- ۱- مشارکت در تصمیم‌گیری (شکلهای کم‌مایه‌تر مشارکت، مانند نظام پیشنهادها و مشارکت در سود‌گرایش به آن دارند که نیروی خود را از دست بدهند و از نرمش و انعطاف دورگردند یا به صورت وسیله‌ای برای دخل تصرف در زندگی کارکنان پنداشته شوند).
- ۲- بازخوراندن اطلاعات پی‌درپی درباره پی‌آمدهای کارکنان (کارکنان نیاز به آن دارند که پی‌برند که سرمایه‌گذاری کارمایه آنان پی‌آمدی را پدید آورده است یا خیر)
- ۳- آگاه شدن کامل مشارکت‌کنندگان از اطلاعات مدیری که برای تصمیم‌گیری بایسته است.
- ۴- تضمین حفظ حقوق فردی (قدرت گروه تصمیم‌گیرنده مشارکت‌جو باید از همان آغاز کار به روشنی محدود و معین گردد)
- ۵- فراهم بودن بخت پژوهش خواهی به هنگام اختلافها (گروه تصمیم‌گیرنده نباید همزمان عهده‌دار وظیفه داوری کردن را داشته باشد، زیرا چنین وظیفه‌ای می‌تواند به تضاد در منافع بینجامد).
- ۶- بودن آمادگی و زمینه‌های مردم‌سالاری (محمد علی طوسی، ۱۳۷۲، صص ۴۸-۴۵)

۵- پیش نیازهای مشارکت

بسیاری از مدیران شاید سعی کرده باشند کارکنان خود را تشویق کنند تا مسئولیت بیشتری را پذیرا باشند و در تصمیم‌گیری واحد مربوطه درگیر شوند. آنها ممکن است در جلسات خود با کارکنان علناً اعلام کرده باشند که خواهان سیاست درهای باز هستند و دوست دارند به کارکنان قدرت بیشتری را اعطا کنند. اما برخلاف انتظار آنها کارکنان ممکن است از ابراز عقیده اجتناب کنند و خود را کنار بکشند و باعث دلسردی و حتی عصبانیت مدیر خود بشوند. واقعاً علت چیست؟ چگونه می‌توان چنین رفتارهایی را توجیه کرد؟

نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که فقدان پیش‌نیازهای مشارکت عمدتاً به عنوان نیروی بازدارنده عمل نموده و عملاً سیستم مدیریت مشارکتی کارایی و اثربخشی خود را از دست می‌دهد. (واگنر ۱۹۹۴). عالی اداری اکنون که در پی مصوبه شورای عالی یاداری مبنی بر استقرار مدیریت مشارکتی در سازمانهای بخش دولتی، تلاشهای اولیه در حال شکل‌گیری است، این نکته اهمیت پیدا می‌کند که اهمیت این پیش‌نیازهای مدیریت مشارکتی را مورد توجه قرار دهیم تا با آماده‌سازی بستر مناسب برای تصمیم‌گیری مشارکتی سازمانها بتوانند سیستم تصمیم‌گیری موفق‌تری را پیاده و مستقر کنند.

۵-۱- مسئولیتها، محدودیتها و انتظارات

مدیر باید تصویر روشنی از آنچه تحت عنوان «تصمیم‌گیری مشارکتی» «دموکراسی صنعتی» «مدیریت مشارکتی» و مانند اینها را مطرح می‌کند، ارائه دهد. مسئولیتها و محدودیتها و انتظارات را به روشنی تبیین کند. یکی از محدودیتها در استقرار مدیریت مشارکتی، الزاماتی است که از طریق مراجع قانونی تعیین می‌شود. مثل مصوبه شورای عالی اداری که درجه مشارکت کارکنان را به نظام پیشنهادها محدود ساخته است. در ضمن سیاستهای اصلاح اداری، دستگاههای اجرایی را ملزم می‌کند که از گسترش تشکیلات ناشی از استقرار طرحهای مشارکت اجتناب کنند.

۵-۲- اهداف، ارزشها و اولویتها

تصمیم‌گیری نمی‌تواند در حلاء اتفاق بیفتد. وقتی کارکنان در مورد اهداف، ارزشها و اولویتها توجیه نشده باشند قطعاً از ترس اینکه مورد مواخذه قرار نگیرند از ورود به فرآیند تصمیم‌گیری مشارکتی اجتناب خواهند کرد. نتیجه یک بررسی پیرامون مشارکت کارکنان در بخش دولتی استرالیا (NEPSC, 1979) وجود اهداف روشن را از عوامل اثربخشی مدیریت مشارکتی می‌داند. این تحقیق نشان می‌دهد که مشارکت کارکنان بیشتر اثربخش خواهد بود اگر شرایط زیر در سازمانها وجود داشته باشد:

۱- اهداف روشن، تعهد و حمایت مدیران ارشد و جوی که خلاقیت را تشویق می کند.

۲- اعتماد بین کارکنان و مدیریت

۳- شرایط کار فیزیکی خوب، امنیت شغلی و روابط کار خوب

۴- افراد آموزش دیده برای هماهنگی تغییر

۵- نگرش انعطاف پذیر و باز

۵-۳- روش موثر انتقال اطلاعات

همانند اهداف، ارزشها و اولویتها، کارکنان باید به اطلاعات مربوط به تصمیم گیری مشارکتی دسترسی داشته باشند تا امکان تصمیم گیری برای آنها فراهم باشد. اطلاعات اغلب به صورت مجزا وجود دارد و یافتن آن مشکل و غالباً برای تامین نیازهای گروههای مختلف که در تصمیم گیری مشارکت می کنند بسیار پیچیده یا ناکافی است.

سازمانها می توانند در توسعه سیستمهای اطلاعاتی مناسب اقدام نمایند. به علاوه باید کوشش خود را روی تحقیقات خاصی متمرکز کنند تا مسایل را تشخیص و درسهای علمی مهمی را برای تسهیل تغییر فراهم کنند.

بدون شک اطلاعات یکی از پیش شرطهای اساسی و بحرانی در تحقق مدیریت مشارکتی است و امکان ندارد بدون سهم شدن در اطلاعات، مشارکت موثر صورت گیرد. اطلاعات می تواند به طرق مختلف تامین شود. اما لازم است از طریق آموزش مناسب و فعالیتهای حمایتی اطمینان حاصل کرد که کارکنان یا نمایندگان آنها به اطلاعات مناسب دسترسی دارند.

۵-۴- تعریف فرآیند تصمیم گیری

باید برای کارکنان فرآیند تصمیم گیری مشارکتی روشن باشد تا انتظارات خود را در آن چارچوب تنظیم کنند. برنامه های مختلف مشارکت مانند «گروههای کنترل کیفیت» «نظام پیشنهادها» و «تیمهای کاری خودگردان» هر یک فرآیند خاص خود را دارند که لازم است به روشنی تبیین و فرموله شده باشند.

۵-۵- سازگاری مدیریت

یک نکته قابل توجه در رابطه با تصمیم گیری مشارکتی آن است که مدیریت ارشد سازمان نمی تواند آنرا پیشنهاد کند و سپس تصمیمات متخذه از طریق مشارکت را به این دلیل که با تصمیم شخصی خود سازگار نمی بیند کنار بگذارد. این به مفهوم آن نیست که مدیر با هر تصمیم یا پیشنهادی که توسط کارکنان ارائه می شود، موافقت کند، بلکه باید در نظر داشته باشد وقتی با پیشنهاد کارکنان مخالفت

می‌کند، چنین مخالفتی باید در فرآیند حل مساله صورت گیرد نه آنکه به عنوان مرجع حکمیت ظاهر شود و تصمیمات را وتو کند. باید توجه داشت وقتی کارکنان درباره اهداف سازمانی، ارزشها و اولویتها دید روشنی داشته باشند و به اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری دسترسی داشته باشند، کمتر محتمل است تصمیمهایی اتخاذ کنند که غیر موثر باشد.

۵-۶- آموزش مشارکت

آموزش کارکنان عنصر کلیدی در ایجاد فرهنگ مشارکتی و موفقیت برنامه‌های تصمیم‌گیری است. آنها باید بیاموزند چگونه فرآیندهای کاری را مورد تحلیل قرار دهند و از ابزارها و تکنیکهای حل مساله استفاده کنند.

اگر مدیران خواهان مشارکت هستند باید در نظر داشته باشند که افراد از نظر توانایی انجام کار مولد، تبادل ایده‌ها با یکدیگر متفاوت هستند و باید ابزارهایی برای آنها فراهم ساخت تا به طور موثر در تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند. (ایویس ۱۹۷۶). نتیجه یک بررسی که در بخش دولتی استرالیا انجام گرفته (DEIS, ۱۹۸۶) نشان می‌دهد که لازم است منابع آموزشی (کوتاه‌مدت و بلندمدت) برای تامین نیازهای متفاوت مدیران و سرپرستان، کارکنان و نمایندگان آنها و متخصصین فراهم باشد. این گزارش اذعان می‌دارد که فعالیتهای آموزشی متداول نیازهای مشارکت را برآورده نمی‌سازند و باید اصول و روشهای مشارکت در دروس دوره‌های آموزشی برای مدیران گنجانده شود و یا دوره‌های جدید آموزشی نیز تامین گردد. این بررسی در رابطه با آموزش کارکنان یا نمایندگان آنها بر افزایش اعتماد و توانایی شرکت آنها در تصمیم‌گیری، مذاکرات دسته جمعی و استفاده از اطلاعات فنی و مالی تاکید می‌کند و برای متخصصین که مستقیماً در معرفی فرآیندهای مشارکت درگیر می‌شوند نیز نیازهای آموزشی خاصی را لازم می‌شمارد. و بر نقش دولت در تامین فعالیتهای آموزشی (بلندمدت و کوتاه‌مدت)، تدوین استانداردها و خط‌مشی‌ها و همچنین برگزاری سمینارها و کارگاههای آموزشی تاکید دارد.

۵-۷- در اختیار داشتن زمانی لازم برای مشارکت

پیش از آنکه کنش ضرورت پیدا کند، باید زمان برای مشارکت فراهم باشد. مشارکت به سختی می‌تواند در زمان اضطرار و فوریت برآورده باشد.

۵-۸- احساس بیم و خطر برای هیچ یک از طرفها وجود نداشته باشد

هیچیک از دوسوی مشارکت نباید احساس کند که مشارکت جایگاه او را تهدید خواهد کرد. اگر کارگران احساس کنند که مشارکت بر جایگاه آنان اثر واژگونه می‌گذارد به مشارکت تن در نخواهند

داد. اگر مدیران نیز احساس کنند که مشارکت اقدار آنها را تهدید می کند، می کوشند تا آنرا پس بزنند یا در برابر شحالت دفاعی بگیرند.

۹-۵- تعدیل شرایط محیطی سازمان

باید توجه داشته باشیم که سیستم مدیریت مشارکتی، بهترین روش تصمیم گیری نیست. موفقیت این سیستم در گرو شرایط محیطی است (میلر و مونگ، ۱۹۸۶، لاک و شوایجر، ۱۹۷۹). بنابراین همراه با استقرار سیستم تصمیم گیری مشارکتی باید دیگر سیستمهای سازمانی به گونه ای تعدیل شوند که به عنوان عامل بازدارنده عمل نکنند. ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، سیستم ارتباطات از جمله این عوامل هستند. نتیجه یک تحقیق در رابطه با تاثیر فرهنگ سازمانی بر سیستم مشارکتی نشان می دهد که اعمال روشهای تصمیم گیری مشارکتی بکار گرفته شده در شرکتهای آمریکایی در بستر فرهنگی سازمانهای روسیه نتیجه معکوس به بار می آورد. نتیجه تحقیقاتی از این دست به ما هشدار می دهد که روی نیروهای بازدارنده و جلوبرنده سازمانی تامل زیادی داشته باشیم و روشهای تصمیم گیری مشارکتی را متناسب با ویژگیهای محیطی انتخاب کنیم و از تحمیل شیوه تصمیم گیری یکسان به دستگاههای اجرایی با ویژگیهای سازمانی متفاوت اجتناب کنیم.

۱۰-۵- اجتناب از مبالغه گویی و مدگرایی

وقتی صحبت از مدیریت مشارکتی می شود بعضی از مدیران و مشاورین مدیریت مشارکتی چنان به تعریف و تمجید از این سیستم تصمیم گیری می پردازند که گویا تمامی مشکلات سازمانها با کمک همین روش قابل حل است. بعضاً محاسنی را برای این سیستم تصمیم گیری ذکر می کنند که تحقیقات انجام یافته آنها را تائید نمی کند. و یا نتایجی را در یک سازمان خاص بدست آورده اند و به تمامی شرایط تعمیم می دهند و اصلاً محدودیتهای این سیستم تصمیم گیری را نادیده می گیرند.

چنین مبالغه گوییهای کار را به جایی می رساند که خیلی از مدیران به عنوان مدروز آن را در سازمان خود به کار می بندند و انتظار معجزه دارند.

۱۱-۵- سبک رهبری

با توجه به اینکه اجرای نظام مدیریت مشارکتی با پشتیبانی مدیریت و بسترسازی در سازمانها توسط مدیران قابلیت می یابد و بدون حمایت مدیران عالی، مشارکت صحیح امکان پذیر نمی باشد، برخی از سبکهای مختلف مدیریت را بر می شماریم:

۱- سیستم مدیریت لیکرت: این دانشمند سبک مدیریت را به چهارنوع تقسیم بندی می نماید:

الف) مدیریتی که به مرئوسین اعتماد و اطمینان ندارد (سبک استبدادی بهره‌کش): تصمیمات و تعیین اهداف سازمان از بالا گرفته می‌شود و جهت و اداری کردن به کار اغلب از ترساندن و مجازات و گاهی از پاداش استفاده می‌شود.

ب) مدیریتی که به زیردستان اعتماد و اطمینان نسبتاً زیادی دارد (سبک استبدادی خیرخواه): بخش اعظم تصمیمات در بالا گرفته می‌شود و بعضی تصمیمات با قالبی از پیش تعیین شده توسط افراد سطوح پایین تر گرفته می‌شود و جهت ترغیب و تنبیه از پاداش و مجازات استفاده می‌شود.

ج) مدیریتی که اعتماد و اطمینان قابل توجهی به مرئوس دارد (سبک مشارکتی): خط‌مشی و تصمیمات کلی از بالاست، اما به طبقات پایین اجازه مشارکت در تصمیم‌گیری داده می‌شود.

د) مدیریتی که به زیردستان اعتماد و اطمینان کامل دارد (سبک دموکراتیک): در این سبک، تصمیم‌گیری به صورت وسیع در کل سازمان پراکنده است. مشارکت افراد در تدوین پاداشهای مالی، تعیین اهداف، بهتر نمودن روشها و ارزیابی پیشرفت کار است.

۲- سبک رهبری سیکل زندگی: این سبک رهبری اقتضایی توسط هرسی و بلانچارد مطرح شده است که خلاصه آن در جدول زیر ارائه می‌گردد:

جدول شماره ۱: ارتباط سطح آمادگی و سبک رهبری مناسب

شیوه مناسب	سطوح آمادگی
سبک رهبری دستوری	آمادگی حداقل
سبک رهبری توجیهی	آمادگی حداقل تا متوسط
سبک رهبری مشارکتی	آمادگی متوسط تا حداکثر
سبک رهبری تفویضی	آمادگی حداکثر

از تعاریف مذکور مشخص می‌شود که بر اساس نظریه لیکرت چنانچه مدیری به افراد تحت سرپرستی خود مطمئن باشد، اجازه مداخله در تصمیم‌گیریها را می‌دهد. همچنین طبق نظریه هرسی و بلانچارد، مطابق با سطوح آمادگی سازمانی، سبک‌های رهبری متفاوتی ضرورت دارد. مدیرانی که دارای سبک دستوری آیا آمرانه هستند عموماً سعی می‌کنند افراد را وادار کنند در تیمهای تصمیم‌گیری مشارکتی یا نظایر آن کار کنند. در این حالت تصمیم‌گیری مشارکتی به چیزی تبدیل می‌شود که توسط مدیریت به کارکنان تحمیل شود، و تنها موفقیتی که مدیران بدست می‌آورند قانونی کردن ساختار تصمیم‌گیری مشارکتی است.

بنابراین به خاطر کلیدی بودن نقش رهبری در استقرار نظام مدیریت مشارکتی، باید مدیران ضمن تجدید نظر در سبک رهبری خود، بایدها و نبایدهایی را رعایت کنند که بوش و همکاران وی در رابطه با یایجاد تیمهای کاری به شرح زیر مورد تاکید قرار داده‌اند و برخی از آنها می‌تواند قابل تعمیم به کلیه مدیرانی باشد که انتظار می‌رود در مرحله استقرار و تداوم مدیریت مشارکتی، رفتارهای حمایتی و مشارکتی از خود نشان دهند:

✚ نشان دادن تعهد خود به مشارکت

✚ ایجاد اعتماد

✚ برخورد مساوی و عادلانه با همه

✚ منعطف بودن در رابطه با گرایشات فرد

✚ گوش دادن و شنیدن

✚ مشورت کردن و اطلاع دادن

✚ اجتناب کردن از تحمیل دستور کار خود

✚ اجتناب از مدیریت خرد^۱

✚ جلوگیری از تضاد

۵-۱۲- نقش دولت

بی‌شک در مرحله طراحی و استقرار مدیریت مشارکتی در یک کشور، دولت نقش اساسی برعهده دارد. اتخاذ سیاست مدیریت مشارکتی اولین گام است. ایجاد آگاهیهای بیشتر و تشویق سازمانهای بخش خصوصی و دولتی به اجرای مدیریت مشارکتی قدم بعدی است که باید دولت بردارد. معمولاً با تشکیل ستادی در این خصوص می‌توان استراتژیهای مناسبی را اتخاذ و پی‌گیری کرد. دولتها عموماً برنامه‌های مشارکتی را در جهت تحقق سیاستهای دیگر نظیر اصلاح اداری، افزایش اثر بخشی و قدرت رقابتی دستگاههای اجرایی به کار می‌گیرند. به هر حال دولتها می‌توانند با استفاده از ابزارهای قانونی در زمینه حمایتهای آموزشی، تامین اطلاعات و فعالیتهای تحقیقاتی قدمهای موثری بردارند.

^۱ - Micro Management



مقدمه

هدف اصلی این فصل آشنایی خوانندگان با نظریه پردازان مدیریت مشارکتی و دلایل آنها برای انجام مدیریت مشارکتی همچنین دلایل کسانی که این نوع مدیریت را سودمند نمی‌دانند می‌باشد. از طرف دیگر خوانندگان با برخی از موانعی که بر سر راه مدیریت مشارکتی وجود دارد آشنا خواهند شد و از برخی راهکارها که می‌توانند بر این موانع چیره شوند بهره‌مند می‌گردند. و در نهایت به برخی از موانع اجرایی مدیریت مشارکتی که در کشور ما وجود دارد اشاره خواهد شد.

۱- طرفداران مدیریت مشارکتی

آنهايي که موافق مشارکت هستند، بحث می‌کنند که از طریق مشورت با کارکنان و اجازه به کارکنان برای سهم شدن در تصمیمهایی که بر کار آنها تاثیر می‌گذارد، سازمانها می‌توانند نگرانیهای آنها را منعکس ساخته، ایده‌های جدید را کسب کنند و حس یکپارچگی را در بین کارکنان ترویج نمایند. مدیریت مشارکتی چیزی بیش از یک چالش برای استقلال کارکنان است. چنین مدیریتی ابزاری برای بقاء در محیط رقابتی امروز محسوب می‌شود.

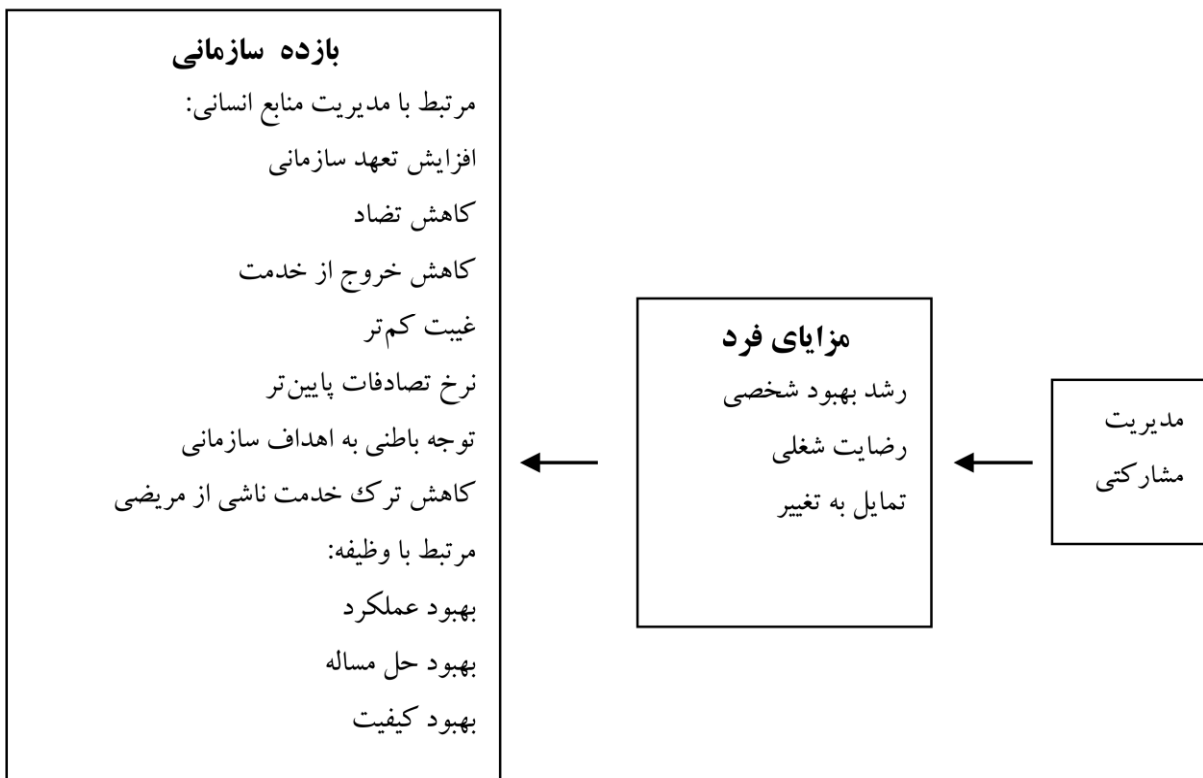
نتایج تحقیقات، همبستگی مثبتی را بین تصمیم‌گیری مشارکتی و رضایت شغلی نشان می‌دهد. مشارکت کارکنان باعث می‌شود کارکنان بیشتر تصمیمات مدیریتی را بپذیرا باشند و روحیه و رضایت شغلی آنها افزایش یابد.

طرفداران مشارکت با تاکید بر نتایج تحقیقات، مدیریت مشارکتی را بهترین روش قلمداد می‌کنند. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که:

- ۱- مدیریت مشارکتی، گرایشهای کارکنان را بهبود می‌بخشد.
- ۲- مزایای شناختی مشارکت از اثرات انگیزشی آن مهمتر است.
- ۳- تصمیم‌گیری مشارکتی راهی است برای مبارزه با بوروکراسی و راهی است برای خودیابی و ایجاد انگیزش در این مفهوم، مدیریت مشارکتی ضرورتی است ناشی از رشد اندازه سازمانهای اقتصادی - اجتماعی در جوامع صنعتی و نیازی است برای همکاری شبکه‌ای در جوامع فوق صنعتی، مدیریت مشارکتی راه حلی است برای وحدت مجدد در جوامعی که بر پایه جدایی، انزوا و عدم ارتباط بنا شده‌اند.

ساشکین (۱۹۸۴) بحث می‌کند که اجرای مدیریت مشارکتی اخلاقاً لازم و ضروری است. او سعی می‌کند این ادعا را بر اساس گزاره‌های زیر اثبات نماید:

- ۱- مشارکت، نیازهای کاری معینی از انسان را ارضاء می نماید.
 - ۲- عدم ارضای این نیازهای کاری باعث آسیب روانی و فیزیکی در کارکنان می شود.
 - ۳- بنابراین، اجرای مدیریت مشارکت، یک امر اخلاقی است.
- نظریه‌های انگیزشی که با کارملو (۱۹۵۴) شروع و از طریق اندیشمندانی چون مک گروگر (۱۹۶۰)، لیکرت (۱۹۶۱) هرزبرگ و دیگران تداوم یافت، به این نتیجه گیری منجر شد که مشارکت کارکنان مزایای پرسنلی خاصی را به دنبال دارد. این مزایا می توانند به طور مستقیم و یا غیرمستقیم در تحقق ستاده‌های مطلوب سازمانی نقش داشته باشند. کرنی و هیز (۱۹۹۴) این عوامل را در مدل زیر طبقه بندی کرده‌اند. (شکل ۲-۱)



شکل ۳: ارتباط بین مدیریت مشارکتی و مزایای فردی و سازمانی

کرنی و هیز (۱۹۹۴) بحث می کنند که شواهد تحقیقاتی نشان می دهد که مدیریت مشارکتی هم مزایایی برای افراد و هم سازمانها فراهم می سازد. اگر چه اثرات آن روی کیفیت و کمیت ستاده‌ها مشخص نیست اما با احتیاط خوشبینانه می توان نتیجه گیری کرد که مدیریت مشارکتی تاثیر مثبتی بر منافع کارکنان، سازمانها و جامعه دارد. لازم به توضیح است که پیش فرض زیربنایی در مدیریت مشارکتی

آن است که کارکنان عموماً دانش و اطلاعات کامل تری در مورد وظایف و فرآیندهای کاری در مقایسه با مدیرانشان دارند.

کول و همکاران (۱۹۹۳) نقاط قوت مشارکت را به طور عمیق تری طبقه بندی و خلاصه کرده اند که عبارتست از:

۱- مشارکت زمانی بهترین نتیجه را می دهد که به طور داوطلبانه شکل بگیرد. در این صورت مشارکت می تواند به خودیایی و یکپارچگی انسانی بینجامد.

۲- مشارکت روشی برای همسوسازی اهداف سازمانی و افراد به شمار می آید.

۳- مشارکت تاکید زیادی بر فرآیندهای انسانی نظیر ارتباطات، کار تیمی، تنش زدایی و بهبود کیفیت تصمیم گیری دارد.

۴- مشارکت بهبود سرمایه انسانی را از طریق آموزش تشویق می کند.

۵- مشارکت استراتژی مناسبی را برای یکپارچگی وظایف مستقل فراهم می سازد.

۶- مشارکت کارکنان سطوح پایین سازمان را برای نگهداری و بهبود فرآیندهای کاری مسئول می سازد.

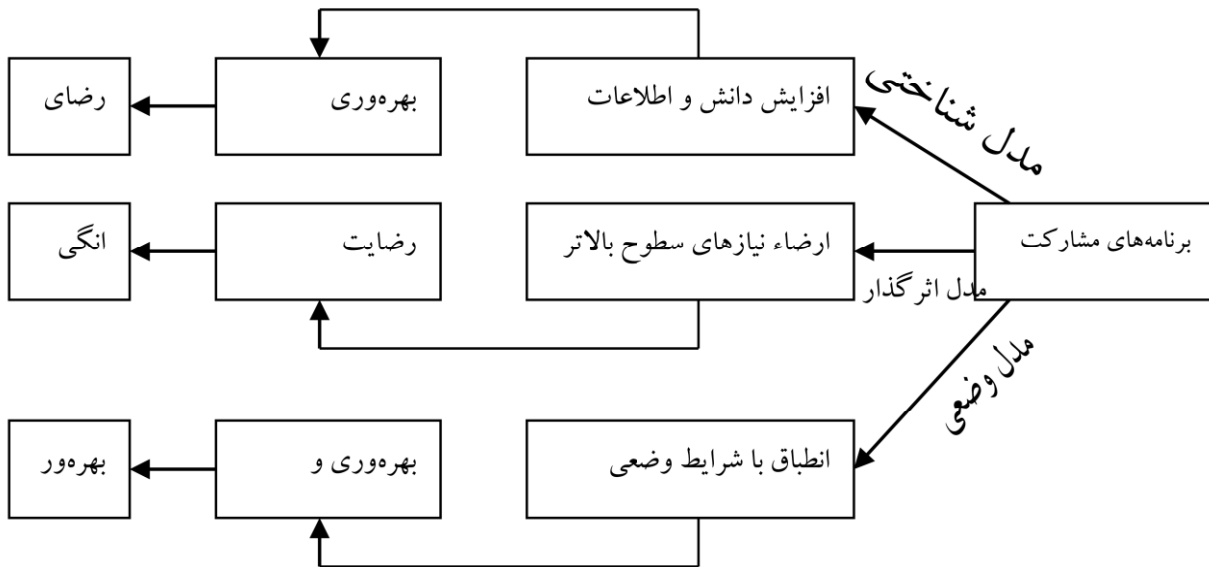
۷- مشارکت این امکان را برای کارکنان فراهم می سازد تا سهم اساسی در بهبود عملکرد کاری داشته باشند.

۸- بعضی از دانشمندان و فعالان نیروی کارگری، مشارکت را نیروی دموکراتیزه قوی می دانند که سرانجام مزایای دموکراسی سیاسی را به محیط کاری تعمیم می دهد.

هرچند طرفداران نظریه مدیریت مشارکتی با تکیه بر نتایج تحقیقات، مزایای زیادی را برای این شیوه مدیریتی مطرح ساخته اند، اما در خصوص چگونگی تحقق چنین پیامدهایی اتفاق نظر وجود ندارد. به عنوان مثال، میلرومانگ (۱۹۸۶) بحث می کند که نظریه های موجود در خصوص تاثیر مشارکت بر رضایت و بهره وری را می توان به سه نوع مدل شناختی، اثرگذار و اقتضایی طبقه بندی کرد. هر یک از این مدلها ساز و کاری را پیشنهاد می کنند که از طریق تامین اطلاعات کیفی برای تصمیم گیری و افزایش دانش در مرحله اجرا به افزایش بهره وری کمک می کنند.

مدل اثرگذار پیشنهاد می کند که تصمیم گیری مشارکتی به ارضای نیازهای سطح بالا نظیر خودیایی و تکامل، احترام، استقلال و برابری منجر می شود که آن نیازها به نوبه خود باعث افزایش رضایت و روحیه می شوند. نظریه پردازان مدی اثرگذار بحث می کنند که مشارکت از طریق دخالت در فرآیندهای انگیزشی به ارتقای بهره وری کمک می کند. یعنی تصمیم گیری مشارکتی نیازها را تامین می کند. نیازهای تامین شده به رضایت منجر می شود. رضایت انگیزش را تقویت و تحکیم می کند.

انگیزش حاصل، بهره‌وری کارکنان را بهبود می‌بخشد. سرانجام مدل اقتضایی پیشنهاد می‌کند تاثیر مشارکت بر رضایت و بهره‌وری افراد و موقعیتهای مختلف متفاوت است. (شکل ۲-۲)



شکل ۴: چگونگی اثرگذاری مدیریت مشارکتی بر رضایت و بهره‌وری

۲- منتقدین مشارکت

آنهايي که مخالف مدیریت مشارکتی هستند مدعی‌اند که برنامه‌های مشارکت آخرین شکل کوشش مدیریت سنتی برای تامین همکاری داوطلبانه کارکنان در تحقق اهداف سازمان است. مدیران و کارکنان ممکن است در شرایط سخت با هم همکاری کنند اما بعد از آن به همان روش قدیمی برگشت خواهند کرد. زیرا مدیران مشارکت را پرهزینه ارزیابی خواهند کرد و کارکنان در می‌یابند که مزایای همکاری بسیار جزئی است. مطابق نظر این نویسندگان مدیریت مشارکتی به هر دو طرف تحمیل شده است. آنها بحث می‌کنند که ارتباطات نمی‌تواند شکاف بین منافع متضاد مدیران و کارکنان را پر کند. به جز سهم شدن در مسئولیتها، قدرت و سود حاصل، ترتیبات مدیریت مشارکتی نمی‌تواند نیروی کار را به همکاری درست و بی‌ریا وادار سازد. مدیریت مشارکتی ممکن است منافع محدودی را برای مدیران و کارکنان به بار آورد. اما در عصر جدید، روابط مدیریت، نیروی کار را تنظیم نخواهد کرد. زیرا مدیریت کنترل نهایی ترتیبات مدیریت مشارکتی را بر عهده خواهد داشت که به طور ذاتی، روح همکاری واقعی درست و سازگار نیست. برخی از نویسندگان معتقدند که کارکنان اجازه مشارکت در تصمیم‌گیری سازمان را زمانی پیدا می‌کنند که در حق انحصاری رهبران سازمان دخالت نکنند. وقتی

برنامه مدیریت مشارکتی در تحقق اهداف مدیریت با شکست مواجه می‌شود، برنامه مورد نظر به کناری گذاشته می‌شود و رضایت کارکنان نادیده گرفته می‌شود. نویسندگان مزبور معتقدند که برنامه‌های مشارکت ارتباطات بیشتری بین کارکنان، سرپرستان، مدیران، رهبران اتحادیه‌ها و گروه‌های حمایتی مختلفی را می‌طلبد. در نتیجه هزینه‌های انجام کار تصمیم‌گیری به موازات افزایش تصمیم‌گیرندگان بالا می‌رود و این هزینه‌های اجرایی مزایای مرتبط با برنامه‌های تصمیم‌گیری مشارکتی را کاهش می‌دهد. بعضی از منتقدین این روش معتقدند که دخالت افراد غیرواجد شرایط در تصمیماتی که احساس می‌شود تخصص مدیریت را نیاز دارند یک نوع توهین به حق سنتی مدیران تلقی می‌شود به عبارت دیگر، یک احساس قوی وجود دارد که مدیران به واسطه داشتن تخصص، آموزش یا توانایی ذاتی، تنها کسانی هستند که قادرند تصمیمات فنی و پیچیده را اتخاذ کنند. یعنی کارکنان، توانایی کافی، دانش یا تخصص لازم را برای تصمیم‌گیری ندارند.

ملال و براون (۱۹۸۱) در بررسی مسائل عمده و محدودیتها و اعتراضات انتقادهای زیادی را علیه مدیریت مشارکتی مطرح ساخته‌اند. به عقیده آنها مشارکت:

۱- انتظارات و قولهای غیرواقعی ایجاد می‌کند.

۲- وقت گیر است.

۳- به تصمیمات میانه‌ای منجر می‌گردد.

۴- جوابگویی را خدشه‌دار می‌سازد.

۵- تضادهای شکننده‌ای را ایجاد و موجب از بین رفتن اقتدار مدیریتی می‌شود. (فرج‌الهرنورد،

۱۳۸۱، صص ۷۰-۴۵)

۳- دلایل عدم استقبال مدیران از مشارکت

یکی از موانع گسترش مشارکت در سازمان‌های اجتماعی و اقتصادی، وجود فرهنگ ریشه‌دار استبدادی و ضعف فرهنگ نظم و قانون است. در بسیاری از موارد، مدیران از مشارکت کارکنان استقبال نکرده و با نگرانی با آن برخورد می‌کنند.

مهمترین دلایلی که آنان برای مخالفت خود اظهار می‌دارند عبارت است از:

۱- مشارکت کارکنان باعث بی‌نظمی و هرج و مرج می‌شود.

۲- مشارکت کارکنان می‌تواند باعث اشتباهات بزرگی گردد.

۳- هنوز کارکنان و سازمانها آمادگی لازم را برای مشارکت ندارند.

- ۴- اظهار نظر مخالف کارکنان، بی حرمتی به اقتدارمدیر یا رئیس است.
- ۵- کارمند باید دستورات رئیس خود را بدون درنگ و مقاومت اجرا کند.
- ۶- مشارکت کارکنان به اعمال رابطه، هرج و مرج و بی حساب و کتاب بودن منتهی می گردد.
- (نادربرومند، تدبیر، شماره ۱۱۵، شهریور ۸۰)

۴- موانع مشارکت

مشارکت سودمندی های بسیار دارد و یافته های پژوهش های علمی در دو دهه گذشته درستی این سخن را تأیید نموده اما رویش نهال مشارکت در محیط مناسبات انسانی آسان نیست. در این محیط همواره موانعی وجود دارد که راه را بر دسترسی به مراکز قدرت با نظام های تصمیم گیری سد می کند. البته نباید انتظار داشت که هیچ گونه موانعی در راه رسیدن به مشارکت وجود نداشته باشد. به قول جبران خلیل جبران «در کوتاهترین راه ها نیز موانعی وجود دارد» چه برسد به مسیر مشارکت در نظام اداری که خود مسیر طولانی دارد.

۴-۱- سازمان های دولتی مانع مشارکت

نظام اداری در سازمان های دولتی با توجه به پیچیدگی های خاص خود، موانعی بر راه مشارکت کارکنان ایجاد کرده است که بیشتر ناشی از ساختار نظام اداری سازمان های دولتی است. این موانع موجب آن شده اند که مشارکت در اداره امور سازمان ها کم رنگ تر شود. عمده ترین این موانع عبارتند از:

۴-۱-۱- پاسخگویی

بخش دولتی در برابر مردم پاسخگو تر از بخش خصوصی است. تقریباً هر موضوعی در بخش دولتی ممکن است رنگ و بوی سیاسی پیدا کند اما در بخش خصوصی، رازداری یک حق قانونی است. مدیران سازمانهای دولتی ترجیح می دهند که به جای مدیریت مشارکتی و تفویض اختیار به زیردستان، با رعایت قانون و مقررات، مدیریت محافظه کارانه را برگزینند تا گروههای رقیب او، نمایندگان گروههای اقلیت، شورای قانونگذار، از هر کاهی برای او کوهی نسازند.

بنابراین در چنین وضعی که امروزه در جامعه ما بیشتر نمود یافته است، هر مدیر بخش دولتی سعی می نماید از خطر، دوری جوید و اقتدار تصمیم گیری را بدست آنان که پاسخگویی و مسئولیت کمتری دارند نسپارد. نیاز و ضرورت پاسخگو بودن در مقابل پیامدهای هر کار موجب آن شده است که مدیران تمرکز را بر نبود تمرکز و تفویض اختیار به زیردستان ترجیح دهند و این خود سدره مشارکت کارکنان می شود.

۴-۱-۲- ارزیابی عملکرد

بخش دولتی معمولاً نمی‌تواند از معیار روشنی چون سوددهی برای ارزیابی عملکرد سازمان خود استفاده کند و این امر بیشتر نتیجه نبود تمرکز و نگهداری همه اختیارات در راس هرم سازمانی است. اما سازمانهای بزرگ بخش خصوصی اغلب برای دستیابی به سود بیشتر و ارتقای کارآیی و اثربخشی خود، عملیات را میان مراکز سوددهی کوچکتر پخش می‌کنند و نامتمرکز می‌سازند. (حسین زارعی، فرهنگ و تعاون، شماره ۷۱، فروردین و اردیبهشت ۷۹)

در یک تقسیم‌بندی جامع از موانع موجود برسر راه مشارکت می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۴-۲- موانع فرهنگی مشارکت

به نظر می‌رسد شناخت و تلاش برای رفع این موانع از موارد مهم برطرف کردن آسیب‌های نظام مدیریت مشارکت جو است. این نوع موانع باعث مقاومت در برابر تغییر مدیران و کارکنان می‌شوند و برطرف کردن آنها سبب ایجاد انعطاف ذهنی و شنیدن و پذیرش نظرات دیگران خواهد شد. اهم این راه بندها عبارتند از:

الف) نظام خودکامگی یا ارباب - رعیتی

این نظام به تفاوتی سهمگین میان دو گروه از آدیان می‌پردازد و آنان را از یکدیگر متفاوت می‌شمارد. این نظام به صورت یک شیوه فرهنگی و هنجار اعتقادی در درون خانواده، شهر، کشور و سازمان مشاهده می‌گردد و مانع مشارکت اعضای خانواده، شهر، کشور و سازمان می‌شود.

ب) جهل

جهل از موانع مشارکت است چرا که انسان جاهل توانایی مشارکت ندارد، زیرا شناخت لازم را ندارد.

ج) خودخواهی و خودمحوری

انسان خودمحور و خودخواه نمی‌تواند با دیگران در بیامیزد و به دنیای آنان نفوذ کند.

د) نداشتن اعتماد به دیگران

اعتماد روح مشارکت است. بی‌اعتمادی نمی‌گذارد قالب کار جمعی شکل بگیرد.

ه) نبود همدلی

در مشارکت، همدلی ضروری است چرا که همدلی سبب می‌شود تا انسان بتواند با دیگران بر مبنای تفاهم متقابل ارتباط برقرار کند.

و) نداشتن انعطاف ذهنی

در جامعه امروز بردباری برای تفاوت‌های مردم با یکدیگر و نرمش و تساهل از ضروریات است.

ز) احساس حقارت

احساس نداشتن سودمندی به احساس حقارت می‌انجامد و این احساس مانع مشارکت افراد خواهد شد. بنابراین عامل فرهنگ می‌تواند یکی از مهمترین موانع و یا برعکس یکی از مهمترین عوامل تسهیل کننده مشارکت در سطح جامعه و سازمان باشد.

۴-۳- موانع سیاسی مشارکت

این موانع به تناسب در جوامع مختلف وجود دارند. منظور وجود سازمانهایی است که توزیع قدرت در جامعه را تشکیل می‌دهند. به عبارت دیگر ساختار سیاسی جامعه می‌تواند زمینه مشارکت و یا عدم مشارکت مردم را فراهم نماید.

۴-۴- موانع اقتصادی و معیشتی مشارکت

از دیگر موانع مشارکت می‌تواند ضعف بنیه مالی مردم را نام برد. وقتی اکثریت افراد جامعه به دنبال تامین نیازهای اقتصادی و معیشتی خود باشند دیگر فرصتی برای مشارکت نخواهد یافت. این شرایط با توسعه مشارکت مغایر است.

۴-۵- موانع ناشی از نظام‌های برنامه‌ریزی

نظام‌های برنامه‌ریزی و سیاستهای کلان کشور می‌توانند به عنوان مانعی بر سر راه مشارکت محسوب شوند. این امر با ساختار سیاسی و اقتصادی هر کشور نیز مرتبط است.

۴-۶- موانع سازمانی مشارکت

الف) ساختارهای دیوان سالاری

نظامهای قانونی و ساختارهای دیوان سالاری هر می از جمله موانع سازمانی مشارکت هستند.

ب) روابط رئیس - مرئوسی

در سازمانهای دیوان سالار رابطه رئیس و مرئوسی و بالادستی و زیردستی حاکم است. توزیع نابرابر اقتدار و اختیارهای سازمانی میان افراد یک سازمان، سدی استوار در راه اجرای صحیح مشارکت و از موارد آسیب زنده به نظام مدیریت مشارکت جو محسوب می‌شود.

ج) برنامه‌ریزی متمرکز

برنامه‌ریزی از بالا به پایین و نبود ساختارهای جانبی از جمله مسائل آسیب زنده به نظام مشارکت هستند.

به طور کلی مشارکت دارای هزینه‌ها و مخاطرات واقعی در فرآیندهای تصمیم‌گیری است. غالباً تعریف مساله و طراحی پروژه نیازمند زمان و هزینه بیشتری است. بنابراین بر جداول زمان‌بندی و بودجه تاثیر گذار می‌باشد. (نادر برومند، تدبیر، شماره ۱۱۵، شهریور ۸۰)

۴-۷-۱- موانع مشارکت از دیدگاه دانش مدیریت

دانش مدیریت، با توجه به اینکه مشارکت کارکنان یکی از بخشهای مهم رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی است نیز، به بررسی این مقوله پرداخته و جنبه‌هایی از آنها را روشن کرده است. اهم آنها عبارتند از:

۴-۷-۱-۱- عدم تعلق سازمانی کارکنان

چون در سازمانهای دولتی انگیزه لازم برای مشارکت وجود ندارد، کارکنان به سازمان تعلق خاطر ندارند و خود را همیشه از آن بیگانه می‌دانند. زمانیکه کارکنان در سازمان سهمی نداشته باشند و روابط در سازمان به صورت رابطه باشد نه ضابطه، آنها نسبت به محل کار خود هیچ تعهدی احساس نمی‌کنند و در تصمیم‌گیریها نیز شرکت نمی‌کنند.

۴-۷-۱-۲- ناهمسویی هدفهای فرد در سازمان

معمولاً افراد در زندگی خود هدفهایی دارند که به دنبال آن هستند. هدفهایی مانند تشکیل خانواده، کسب حرمت و مقام اجتماعی و ... و در این میان سازمان نیز برای بقای خود اهدافی را دنبال می‌کند. اهدافی مانند کیفیت تولید، کسب سود و درآمد بیشتر، اعتبار خوب اجتماعی و ... ملاحظه می‌شود که بین اهداف فرد و سازمان تضاد وجود دارد چرا که اهداف سازمان طوری تنظیم می‌شود که با هدفهای فرد در یک مسیر و خط قرار ندارند. نزدیکی فرد با سازمان، هدفهای فردی و سازمانی را بر هم منطبق می‌کند و آشتی بین آنها را موجب می‌شود. بدین ترتیب مدیریت مشارکتی، روشی برای نزدیک شدن فرد به سازمان است.

۴-۷-۱-۳- وجود شیوه‌های مختلف مدیریتی و رهبری سازمان

بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت معتقدند که شیوه رهبری اساساً تحت تاثیر نگرش رهبر نسبت به کارکنان است. به بیان دیگر، عامل عمده‌ای که سبک رهبری را تحت تاثیر قرار می‌دهد، شیوه نگرش مدیریت به نقش خود و کارکنان است. اگر مدیر، کارکنان خود را افرادی بداند که تحت هدایت او کار می‌کنند، سبکش محافظه‌کار (اقتدارگرا) است. اگر مدیر، خود را همکاری نسبت به کارکنان بداند که مسئولیت‌های معین بیشتر و وظیفه‌هایی متفاوت با آنان دارد، شیوه مدیریتی مشارکتی گویند.

۴-۷-۴- احساس بییم و خطر از مشارکت، از سوی هر یک از طرفین

این احساس به گونه‌ای رخ می‌دهد که مدیر به پیشنهاد زیر دست خود بسان یک انتقاد نگاه کند و تفویض اختیار به زیردستان را حمل بر کاهش مسئولیتهای خویش و دخالت زیردستان در امور مربوط به حیطه مدیریت خود بداند.

۴-۷-۵- عدم وجود خصلت کار گروهی در میان کارکنان

ایجاد گروههای کاری که خود ابزاری برای مشارکت کارکنان است، خصلتهایی خاص را می‌طلبد. کارکنانی که امنیت شغلی ندارند و ترس و واهمه دارند نمی‌توانند در این گروهها مشارکت فعالانه داشته باشند.

۴-۷-۶- عدم ایجاد بستر فرهنگی مناسب برای مشارکت

مشارکت فعالانه و مفید و اثربخش مستلزم ایجاد فرهنگ مناسب است و این فرهنگ، هم برای مدیران و هم برای کارکنان، لازم است. تا زمانیکه مدیران به این باور نرسند که کارکنان اندیشه‌هایی دارند که ممکن است بسیار موثر واقع شود، به هیچ وجه زمینه مشارکت آماده نخواهد شد.

۴-۷-۷- کمبود آموزشهای لازم

بسیاری از کارکنان در سازمان برای اینکه نمی‌دانند چگونه باید پیشنهادهای خود را ارائه دهند، از مشارکت خودداری می‌کنند. برای این افراد باید آموزشهایی در مورد چگونگی ارائه پیشنهاد تدارک دید. (حسین زارعی، کار و جامعه، شماره ۲۳)

۵- شیوه‌های چیره شدن بر موانع مشارکت

برای غلبه بر موانع مشارکتی که به آنها اشاره شد، می‌توان از راهکارهای زیر استفاده کرد:

۱- توانمند کردن و آموزش دادن کارکنان: توانمند کردن کارکنان، به معنی طراحی فرایندهایی است که کارکنان بدانند مشارکت آنها طیف نمایندگان آنان را در برمی‌گیرد و نتایج روشنی خواهد داشت و اثربالقه‌ای در بهبود اوضاع دارد.

کارکنان و مدیران می‌توانند با هم کار کنند تا روشهای تحقیق را توسعه دهند و شیوه‌هایی را برای حل مساله برگزینند.

۲- بازآموزی مدیران: بازآموزی مدیران به مفهوم تغییر نقش آنها از مدیران تخصصی به مشارکت کنندگان همکار است. این کار شامل تغییر سطح افراد با توجه به مهارتهای فردی، تعریف مجدد نقش، تخصص در اداره عمومی و تغییر شیوه‌هایی است که مدیران عمومی را با استفاده از آن آموزش می‌دهند.

مدیران نیازمند آنند که فرضیه‌های اساسی را بررسی و با اقتدار عمل کنند. ایشان نیازمند آنند که در سخنرانیها و بحثها، بسان همکار مشارکت کننده و از هدف خود، منافع خود و قدرت کهنه به سوی هدف مرتبط با موقعیت و مساله، تا آنجا که جامعه نیاز به بنای هدف را درک می‌کند، حرکت کنند. به وجود آوردن مدیریت پایین به بالا، یعنی اینکه نباید صرفاً دستورالعملها و بخشنامه‌ها را به صورت تحمیلی و از بالا برای کارکنان سازمان صادر کرد، بلکه هر گونه تغییر و تحولی در حیات سازمان باید با توجه به دیدگاههای کارکنان در هر سطح شروع شود، و آن می‌تواند زمینه را برای مشارکت فراهم کند. (همان منبع)

۳- بحثها به صورت آزاد و دوستانه مطرح گردد.

۴- زمانیکه کارکنان در تصمیم‌گیریها شرکت می‌کنند تاثیر منفی در موقعیت سازمانی آنها نداشته باشد.

۵- مشارکت فقط به صورت مشورتی نباشد بلکه نظارت و کنترل مشارکت نیز با آن همراه باشد.

۶- اجرای مشارکت را از ابتدا از سطحی محدود شروع کرده به تدریج آنرا گسترش داد تا فرصت کافی برای آموزش و فراهم آوردن زمینه مشارکت جود داشته باشد و همچنین مشارکت مدیر به ضعف و ناتوانی امور تصمیم‌گیری تعبیر نشود.

۶- موانع اجرایی مدیریت مشارکتی در ایران

چندین سال تجربه علمی و عملی در طراحی و اجرای نظام‌های مدیریت مشارکتی در موسسات مشاوره مدیریت از جمله: مرکز تحقیقات و خدمات خودکفایی ایران، موسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی و نیز موسسات تحقیقاتی کارخانجات، شرکتهای، موسسات مجری نظام مدیریت مشارکتی و اشتراک، قریب به ۳۰ سمینار علمی در این زمینه، تا چند سال پیش نشان داده است که مدیران ارشد و کارگران پرسنل رده‌های پایین موسسات بیش از همه آماده اجرای مدیریت مشارکتی هستند و به راحتی می‌توان مدیران ارشد را با توجیه اقتصادی و فنی ذکر شرایط بحران زای فعلی و بیان تجارب موفق بسیار موسسات، نسبت به اجرای روشهای مختلف مدیریت مشارکتی ترغیب کرد. افراد مستقر در قاعده هرم سازمانی نیز، به سبب آنکه آمادگی پذیرش طرحها و برنامه‌های جدید، به ویژه سیستمهای انگیزشی و روابط انسانی را دارا هستند، با قدری احساسات و شور و شوق (که در افراد مختلف متفاوت است)، آمادگی خود را اعلام می‌کنند. مشکل اساسی در آموزش، توجیه و ترغیب مدیران کارمندان میانی، سرپرستان و افرادی است که به نحوی در فاصله بین راس و قاعده هرم سازمانی قرار می‌گیرند. گذشته از همه اینها، عوامل دیگری نیز وجود دارند، که اهم آنها را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد:

۱- در سازمانهای ما، رابطه بین مدیر و کارکنان، همچنان رئیس و مرئوس است و مفهوم کلمات مدیر و کارکنان، هنوز جای خود را به رهبر و پیروان نداده است. مقاومت زیردستان در برابر طرحهای مصوب مدیران، از جمله مدیریتهای مشارکتی، به سبب آنکه آن را بازی دیگری از بازیهای مدیران می‌دانند، و چون موجی زودگذر تلقی می‌کنند، معمولاً بسیار است. تا مدیر با زیردست خود همدل و همزبان نشود و خود را در موقعیت فکری و شغلی و اقتصادی او تصور نکند، اجرای مدیریت مشارکتی با مشکل روبرو خواهد بود.

۲- اعتقاد بسیاری از مدیران جامعه ما، به رغم آنکه حتی پذیرفته اند مدیریت مشارکتی در موسسه آنها اجرا شود، صرفاً از نگرشهای اقتصادی سرچشمه می‌گیرد.

مدیران ما با جان و دل، مدیریت مشارکتی را نمی‌پذیرند و چون در توجیه اجرا، فواید اقتصادی و صرفه‌جوییها و درآمدهای ناشی از اجرای پیشنهادات را شنیده و یا از دیگر موسسات دیده‌اند، پذیرفته‌اند که موسسه آنها هم این روش مدیریتی را تجربه کنند. آنها به شایستگی زیردستان اعتقاد ندارند، و بهسازی مستمر را که از شایستگی انسانها سرچشمه می‌گیرد، یک عامل مزاحم می‌دانند که هر روز سیستمهای اجرایی آنها را دستخوش تغییر می‌کند و راه چاره را در این می‌بینند که زیاد به قضیه مشارکت کارکنان دامن نزنند و لذا مشکل دیگر در نوع نگرش مدیران به نیروی انسانی است. شاید جالب توجه باشد که در یک تحقیق انجام شده، ۷۶٪ یک جامعه ۲۳۰ نفره از مدیران صنعت، مدیران خودکامه خیرخواه بوده‌اند. این مدیران توسط کارکنان تحت سرپرستی خود و برای پنج سبک «مدیریت خودکامه، خودکامه خیرخواه، مشورتی، مشارکتی و آزاد» مورد ارزیابی قرار گرفتند و نتیجه چیزی نزدیک به فاجعه بود.

۳- مانع دیگر مشارکت زیر دستان است. البته این مانع بزرگی نیست، چرا که ممکن است در آغاز درجه و میزان مشارکت آن چندان بالا نباشد. ولی عملکرد مثبت مدیران در جلب مشارکت زیردستان و برخوردهای مناسب با مشارکت جویان می‌تواند بقیه را نیز ترغیب به همکاری و مشارکت کند. تجربه شرکت‌های ایرانی که در زمینه مدیریت مشارکتی موفق بوده‌اند، نشان می‌دهد که میزان مشارکت زیردستان، همواره رو به تزاید بوده است و اگر چنانچه تاخیر در رسیدگی به پیشنهادات افراد و گروههای کنترل کیفی، تعویق آموزشها و پرداخت جوایز و نیز اجرای مصوبات حادث شود درجه مشارکت نیز کاهش می‌یابد. عملکرد بین مدیریت و مشارکت زیردستان، رابطه متقابل و مستقیم دارند.

۴- مدیریت مشارکتی در سازمانهایی که دارای بحرانهای محیطی و جو ناآرام و غیرکارا بوده و از آرامش کافی برخوردار نیستند، پا نمی‌گیرد. ترس، ملاحظه‌کاری، گروهگرایی (بر اساس قومیت،

زبان، محل سکونت، سن و تجربه و ...) و داخل شدن در این گروه و آن گروه و دخالت دادن آن در تصمیم‌گیریها (چه از طرف مدیریت، چه از طرف کارکنان) سم موفقیت مدیریت مشارکتی است و متأسفانه از این قبیل موارد در موسسات ایرانی کم نداریم.

۵- عامل پنجم در زمینه اجرای مدیریت مشارکتی، عدم تثبیت مدیریتها در موسسات ایرانی است. البته در این زمینه عدم تثبیت کارکنان نیز می‌تواند مهم تلقی شود. بارها دیده شده است که تغییر مدیری، اجرای مدیریت مشارکتی را به تعویق انداخته و حتی در یکی دو مورد به تعطیلی کشانده است. مدیران ارشد سازمانهای ایرانی چون بر اساس نظام ارشدیت انتخاب نشده‌اند و برای مادام‌العمر خود را در اختیار شرکت نگذاشته‌اند، و هر لحظه در انتظارا تعویض و یا انتقال و در نتیجه در حال تزلزل هستند، لذا تزلزل در اجرای مدیریت مشارکتی، نیز جو غالب موسسه و شرکت می‌شود و موفقیتی را شاهد نمی‌شویم.

با تغییر مدیر و آمدن مدیر جدید، ممکن است اجرای مدیریت مشارکتی ماهها به تعویق افتد و در این حال، آنچه را که در بند سوم گفتیم، خود را نشان می‌دهد و نیاز مجدد به هر آنچه که انجام داده‌ایم، باردیگر احساس و لمس خواهد شد. تجربه یکی از شرکتهای ایرانی (رادیاتور ایران) که از مدیران با ثبات تری برخوردار بوده است، نشان می‌دهد که موفقیت مدیریت مشارکتی در ارتباط مستقیم با تثبیت مدیران و عدم تغییر آنهاست. البته این به آن معنا نخواهد بود که مدیران نالایق را ماهها و سالها بر سر کار نگه داریم، تا مدیریت مشارکتی موفق‌تر عمل کند. بدیهی است که مدیریت مشارکتی با مدیران نالایق و نیز غیرثابت، به نتیجه نخواهد رسید.

۶- مشارکت، یک مسیر دوطرفه است، و از آنجا که بعضی اوقات، مدیران این طور تصور می‌کنند که منفعت حاصل از مشارکت فقط مخصوص سازمان است و کارکنان سهم اندکی از این مشارکت پذیری خواهند برد، لذا بعد از مدتی درجه مشارکت کاهش می‌یابد. بارها دیده شده که مدیر ارشد موسسه‌ای در مورد تصویب جایزه برای پیشنهادی که چندصد هزار تومان و یا حتی چند میلیون تومان سود و صرفه‌جویی و یا درآمد عاید موسسه کرده، با خست برخورد می‌کند و این خود، یک مانع است.

۷- عامل دیگر، زمان است. مدیران ارشد سازمانها، برای اجرای مدیریت مشارکتی و بهره‌جویی مادی و معنوی از اجرای این سیستم، غالباً عجله دارند و چون در مدت زمانی کوتاهی (یک تا دو سال و حتی کمتر) نتایج مورد انتظارا خود را که عموماً نیز مادی است، نمی‌یابند، به عناوین مختلف در صدد تعطیل و یا تغییر مسیر فرآیند مدیریت مشارکتی برآمده و ضرب المثل معروف «گرسبرکنی زغوره حلوا

سازم» را فراموش می‌کنند. در سال ۱۹۹۰، درصد مشارکت و به تبع آن میزان بهره‌جویی مادی و معنوی در ژاپن ۶۷ درصد بوده است و این در حالی بوده است که ژاپنی‌ها از ۱۹۴۸ اجرای مدیریت مشارکتی را شروع کرده‌اند.

۸- کم‌اهمیتی به آموزش یکی دیگر از موانع است. آموزش مشارکت‌کنندگان در زمینه اصول مشارکت، ابزارهای آماری، ابزارهای هفت‌گانه گروه‌های کنترل کیفیت، روش حل مساله خلاقیت و نوآوری، تشکیل جلسات و مقوله‌های دیگر، معمولاً بسیار کم‌ارزش و بی‌اهمیت تلقی می‌شود و چون بابت آموزش باید هزینه‌هایی هم صورت بگیرد، معمولاً مدیران، این روشها را بی‌اثر و هزینه‌بر می‌دانند و برای آنها زحمت خاصی را متحمل نمی‌شوند و هر آنچه را که در ابتدا، با زحمت فراوان بدست آمده است، براحتی از دست می‌دهند. (مرتضی مجدفر، فرهنگ مشارکت، شماره ۱۸)



مقدمه

هدف از این فصل آشنایی با روشهای مختلفی است که متناسب با مقتضیات زمان و مکان سازمان باید به کار گرفته شود تا مدیریت مشارکتی به اجرا درآید.

در پایان این فصل، خوانندگان باید مدیریت بر اساس هدفگذاری را بشناسند، باید گروههای کنترل کیفی را شناخته و با نحوه فعالیت آنها و همچنین نحوه سازماندهی آنها کاملاً آشنا شوند. خوانندگان باید با نحوه فعالیت سیستم کنترل کیفیت جامع و سیستم پیشنهادات آشنایی و گردش کار اجرایی طرح نظام پیشنهادات را بیاموزند.

همچنین انتظار می‌رود که خوانندگان با تیمهای خودگردان، سیستم کار بدون نقص، سیستم ساراتف و سیستم دورو و نحوه فعالیت هر یک آشنایی کامل را پیدا کنند.

مناسبتین افرادی که توانایی رفع مشکلات و مسائل کاری را دارند، افرادی هستند که کار را انجام می‌دهند. به عبارت دیگر بهترین راه حل برای مهمترین مشکلات از محل وقوع مشکلات بدست می‌آید. بنابراین باید راههایی را به وجود آورد که افراد بتوانند با ارائه نقطه نظرهای خود به بهبود جریان کار در بخشی که فعالیت می‌کنند، پردازند. مهمترین این راهها، مشارکت کارکنان در اداره امور و حل مشکلات است. اما مشارکت، روشهای مختلفی دارد که متناسب با مقتضیات زمان و مکان و سازمان باید بکار گرفته شود. عمده ترین این روشها عبارتند از:

۱- مدیریت بر اساس هدفگذاری

۲- گروههای کنترل کیفیت

۳- سیستم کنترل کیفیت جامع

۴- سیستم پیشنهادات

۵- تیمهای خودگردان

۶- سیستم کار بدون نقص

۷- سیستم ساراتف

۸- سیستم دورو

۱- مدیریت بر اساس هدف گذاری

یکی از موفق‌ترین و کارسازترین شکل‌های مدیریت مشارکتی تئوری مدیریت بر اساس هدف‌گذاری می‌باشد. این تئوری کیفی از آخرین دستاوردها و یافته‌های مدیریت مشارکتی است و در طول چندین دهه تجربه عینی عملاً بدست آمده که عبارت است از: فرآیندی با ثبات و مداوم که به وسیله آن مدیران مافوق و کارکنان زیردست یک موسسه، دوشادوش، یکدل و در یک جهت، هدفهای واحد و مشترک موسسه را تعیین و دنبال می‌کنند. این تئوری اصل ایجاد انگیزش را یکی از مهمترین اصول مدیریت رفتار انسانی می‌داند و بر آن تاکید دارد.

در حقیقت موفقیت و شکست مدیران غالباً از همین ناحیه بروز می‌کند. بخصوص رده مدیران وظیفه‌مدار که برای حرفه‌ای وظیفه مشخصی را تعیین می‌کنند و اجازه تخطی از آن را به او نمی‌دهند. در حقیقت وی را محبوس و محصور کرده و جلوپرواز فکر و خلاقیت و نوآوری او را می‌گیرند. اینها کسانی هستند که در برنامه‌ریزی اهداف سازمانی نمی‌توانند کارکنان را در این امر برانگیزند و به همین ترتیب با گذشت زمان در مراحل اجرایی هم قادر به جذب حمایت کارکنان برای رسیدن به اهداف مزبور و ارزیابی نتایج آن نخواهند بود. در نتیجه تمام برنامه مدیریت بر مبنای هدف در دست این مدیران به صورت کالبدی بی‌جان در می‌آید. (سید محمد عباس زادگان، ۱۳۷۶، ص ۳۲۶۹)

بنابراین درک مسائل مربوط به تئوریهای انگیزش و نقش آن در اجرای روش مدیریت بر مبنای هدف، حائز بیشترین اهمیت است.

۲- گروههای کنترل کیفیت

۱-۲- تعریف

گروه کنترل کیفی عبارتست از یک گروه کوچک، معمولاً بین ۴ تا ۱۲ نفر، که به طور داوطلبانه، با استقلال کامل، به طور دلخواه و با پیشقدمی اعضاء برای فعالیت، اعمال کنترل کیفیت را در یک ایستگاه کاری با مشارکت هم انجام می‌دهند. بعلاوه، این گروه کوچک با انجام فعالیتهای گسترده کنترل کیفی در سطح کل شرکت، سازماندهی مستمر خود و با استفاده از روشهای کنترل کیفی و با مشارکت کلیه اعضا در جهت افزایش آگاهیهای خود و افزایش کیفیت محیط کار، کنترل فرآیند تولید و اصلاح آن، فعالیت می‌کند.

۲-۲- اصول حاکم بر فعالیت های گروه های کنترل کیفی

گروههای کنترل کیفی: فعالیتهای خود را در قالب اصول زیر سازمان می‌دهند:

- ۱- پیوستن به این گروه ها، کاملاً داوطلبانه بوده و هیچگونه اجباری در آن نیست.
- ۲- با پیوستن به گروه های کنترل کیفی، هر یک از افراد نسبت به کار و نتایج حاصل از آنها در خود احساس مسئولیت می کند.
- ۳- گروه های کنترل کیفی به وسیله اعضای خود اداره می شوند.
- ۴- اعضای گروه های کنترل کیفی به بررسی و حل مسائل و مشکلات مربوط به کار خود می پردازند.
- ۵- این گروهها، مسائل و مشکلات موجود را بر اساس حقایق و واقعیت ها و نه بر اساس تصورات ذهنی خود، حل می کنند.
- ۶- اعضای گروه های کنترل کیفی، بر این امر واقفند که در شرایط واقعی (و نه ایده آل) با تمام مسائل و مشکلات خاص خود، فعالیت می کنند.
- ۷- هر یک از اعضای گروه، سعی می کنند که محیطی جذاب و دلپذیر در محیط کاری خود به وجود آورند.

۲-۳- اهداف اصلی فعالیت گروه های کنترل کیفی

امروزه اهمیت گروههای کنترل کیفی در صنایع ژاپن، تا حدی افزایش یافته است که کلیه محققان خارجی و داخلی این کشور را به تعجب واداشته است. شاید در این میان اشاره به سخنان دکتر جوران مفید باشد.

دکتر جوران در مقاله ای تحت عنوان پدیده گروههای کنترل کیفی که در مجله امریکایی کنترل کیفیت صنعتی در ژانویه ۱۹۶۷ چاپ شده، می نویسد:

«واقعیت این است که ژاپنی ها، با تشکیل گروههای کنترل کیفی و با تلاش مجدانه خود، یکی از مضرترین تئوریهای متداول در غرب را از بین بردند. بر اساس این تئوری، کلیه مسائل و مشکلات کیفی را ناشی از اشتباهات و خطاهای کارگران می دانند. شاید این تئوری یکی از بزرگترین اشتباهات غرب بوده است. طبق این تئوری، کارگان تحت شرایطی که هیچگونه انگیزشهای لازم در محیط کار موجود نیست، ملزم به حل مسائل کیفی شرکت هستند.»

تشکیل گروههای کنترل کیفی، باور و اعتقادات جدیدی را با خود به ارمغان آورد. تاثیر مثبت گروههای کنترل کیفی بر کیفیت محصولات ژاپنی آنقدر زیاد بوده است که یاسائوسوگی موتو مدیر تولید شرکت توکیوشی با او رو الکترونیک را واداشته است که اعتراف کند:

«ژاپن، از طریق تشکیل این گروهها توانسته است رهبری جهانی در زمینه ارائه محصولات با کیفیت برتر را در دست بگیرد» اهداف اصلی مربوط به فعالیت گروههای کنترل کیفی را می توان به شرح زیر فهرست نمود:

۱- تشویق سرپرستان خط تولید به فراگیری مهارتهای جدید و نیز بهبود توانائیهای رهبری و سرپرستی در آنها

۲- افزایش روحیه کارکنان به منظور اعمال روشهای کنترل کیفی و تشویق آنها به فراگیری اطلاعات پایه ای در مورد کیفیت، علل به وجود آمدن مشکلات کیفی در محیط کار و نحوه حل این مشکلات.

۳- تلاش برای هماهنگ کردن کلیه فعالیتهایی که در سطح کل شرکت به منظور کنترل کیفیت انجام می گیرد. در این مورد گروهها در پی تثبیت موقعیت سرپرستان در محیط کار و تضمین استانداردهای کیفی می باشند.

۴- تشویق افرادی که از فعالیتهای گروهی رویگردان هستند به انجام کارهای دسته جمعی

۵- گسترش همکاری و مشارکت گروهی در بین کلیه بخشها و کارکنان سازمان

۶- بهبود روابط انسانی موجود در محیط کار

۷- جلب همکاری و مشارکت کارگران در تعیین و حل مسائل موجود در فرآیند تولید

۸- آموزش کافی کلیه کارکنان به طوریکه بتوانند بدون کمکهای فنی علل موثر بر کاهش کیفیت تولید را تشخیص داده و اقدامات لازم برای برطرف کردن آنها را اتخاذ نمایند.

۹- مقدم داشتن اصل کیفیت طلبی در کلیه فعالیتهای موجود در سازمان (اعم از تولیدی و غیرتولیدی)

۱۰- ایجاد یک زبان مشترک (سیکل PDCA و روشهای کنترل کیفی) بین کارکنان و مدیران.

۱۱- ایجاد روحیه بازاریگرایی و توجه به مشتریان در بین کارکنان سازمان

۱۲- افزایش دانش و مهارت کارکنان

۲-۴- آشنایی با نحوه فعالیت گروه های کنترل کیفی

همانگونه که اشاره شد اعضاء گروه کنترل کیفی تحت سرپرستی یک نفر، به طور داوطلبانه و به منظور بررسی و رفع مشکلات محیط کاری خود به طور منظم تشکیل جلسه داده و به تعیین راه حل های مناسب برای رفع این مشکلات می پردازند.

۲-۴-۱- تکنیک اول: روش مشکل زدایی

این تکنیک، روش تعیین، بررسی و ارائه راه حل های مناسب برای رفع مشکلات است که به طور مشخص در ۱۰ مرحله به مورد اجرا گذاشته می شود.

مرحله اول: مسائل و مشکلات موجود را اعلام کنید:

روش معمول در این مورد که به طور گسترده در گروه‌های کنترل کیفی مورد استفاده قرار می‌گیرد، روش طوفان مغزی (*Brainstorming*) یا روش ارائه پیشنهادات خام است. در این روش با استفاده از تکنیک شنوایی فعال (*Active Listing*) به همه اعضاء گروه امکان داده می‌شود تا هر ایده و فکری که به نظرشان می‌رسد، بدون بیم و وحشت از قضاوت دیگران ارائه نمایند. این روش باعث می‌شود، در مدتی اندک، تعداد بیشماری پیشنهاد از افراد بدست آید.

مرحله دوم: مسائل اصلی و مهم را مشخص کنید:

در این زمینه، گروه کنترل کیفی از دو معیار اصلی استفاده می‌کند. معیار اول آنست که مشکلی انتخاب می‌شود که گروه اختیار، توانایی و تخصص پرداخت به آنرا داشته باشد. معیار دوم اصل پارتو (*Pareto Principle*) یا قانون ۸۰/۲۰ است. این اصل مثلاً در مورد ضایعات تولید می‌گوید ۸۰٪ ضایعات مربوط به ۲۰٪ خط تولید است و ۲۰٪ باقیمانده ضایعات را باید در ۸۰٪ از قسمت‌های دیگر شرکت ردیابی کرد. این اصل اولویت بررسی‌های گروه‌های کنترل کیفی را در زمینه مشکل زدایی مشخص می‌کند.

مرحله سوم: تجزیه و تحلیل مسائل

مساله انتخاب شده را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهید تا روش مناسب برای حل آن تعیین شود. در این مرحله گروه‌های کنترل کیفی از دو روش موثر برای آنالیز مسائل استفاده می‌کنند. این دو روش عبارتند از:

۱- دیاگرام علت و معلول (*Cause And Effect Diagram*) یا نمودار استخوان ماهی (*Fish Bone Graphs*)

۲- روش ۶ سوالی (*Six-Words approach*) (شامل سوالاتی که با ۶ کلمه سئوالی چه، چرا، کی، کجا، چه کسی و چگونه شروع می‌شود) (حیدر امیران، ۱۳۸۱، صص ۱۹-۴۱)

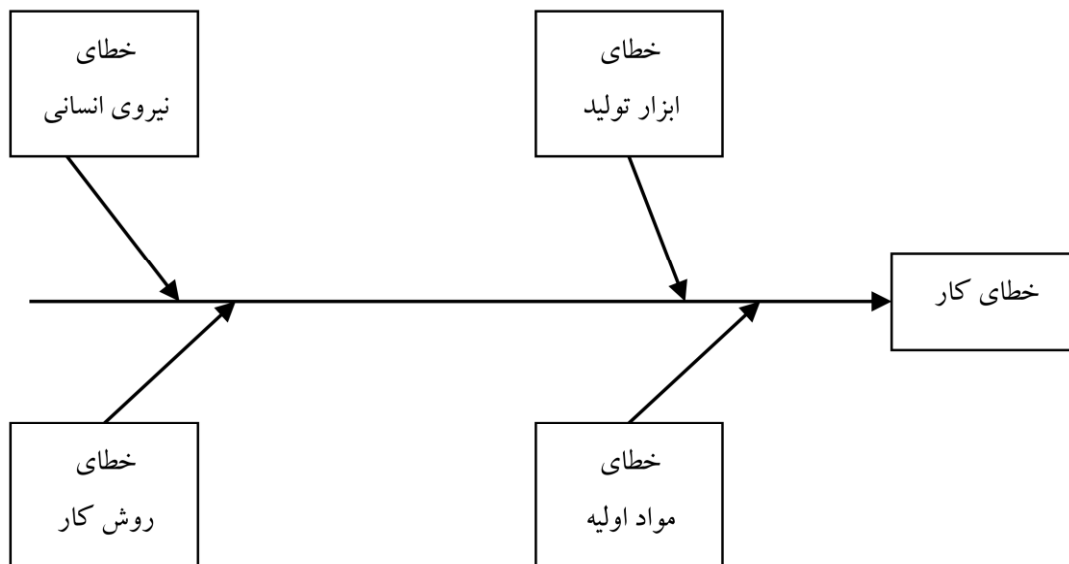
در دیاگرام علت و معلول درغالب موارد، علل موجود در ورای خطاهای عملیاتی را که نهایتاً در ویژگیها و کیفیت محصولات منعکس می‌شود، می‌توان منتسب به این عوامل دانست:

الف) مواد اولیه

ب) روش کار (ج) نیروی انسانی (د) ماشین آلات

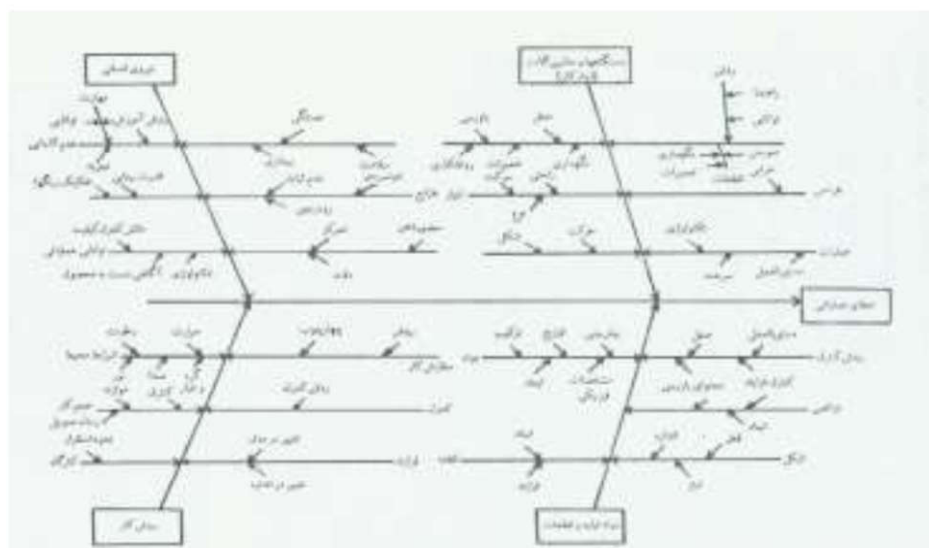
موارد مذکور که معمولاً عوامل اصلی را در تولید هر محصول صنعتی تشکیل می‌دهند، می‌توانند با ترکیب مشخصی به محصول معینی منتج گردند، لذا هر گونه تغییر و نوسان در هر یک از این عوامل

نیز می‌تواند نتیجه‌ای تحت عنوان «خطای کار» داشته باشد. نمودار زیر، نمودار کلی علت معمول را در نتیجه ترکیب عوامل مورد بحث نشان می‌دهد.



شکل ۵: نمودار کلی علت و معلول در بروز خطای کار در تولید محصولات

چنانکه در نمودار ملاحظه می‌گردد، بین خطای کار یا خطای عملیاتی و هر یک از چهار عامل مذکور، برقراری رابطه «علت و معلول» امکان‌پذیر است. لیکن برای بررسی بیشتر، ترسیم نمودار تفصیلی ضرورت خواهد داشت.



شکل ۶: نمونه نمودار کلی علت و معلول در بروز خطای کار در تولید محصولات

مطابق نمودار تفصیلی علت و معلول، عمده موارد و علت‌های قابل تصور به نحو نسبتاً ساده‌ای فهرست و طبقه‌بندی می‌شوند.

بنابراین در هنگام تهیه چنین فهرستی باید نظر کلیه افراد دست‌اندرکار را جویا شد و در نمودار منظور نمود تا به این طریق، از وجود حداکثر عوامل قابل تصور، اطمینان حاصل شود.

می‌توان گفت که ترسیم نمودار علت و معلول معمولاً دارای این فواید است: تهیه نمودار علت و معلول به خودی خود یک امر آموزشی است. در این نمودارها علت پراکندگیها، ارتباط و تاثیر عوامل گوناگون در کیفیت محصول، تغییرات لازم در روشهای کار و فرآیندها مشخص شده، می‌تواند اعمال گردد.

علتها به طور کامل جستجو شده، نتایج روی نمودار منعکس می‌گردد. نمودار علت و معلول می‌تواند نقش راهنما برای تحلیلهای تخصصی و توسعه دانش فنی داشته باشد. برای تهیه و تدوین این نمودار، ناگزیر به جمع‌آوری اطلاعات خواهیم بود. بنابراین موجب می‌گردد که اطلاعات در سطح وسیع و کافی تهیه گردد و همواره آخرین اطلاعات در اختیار باشد. بدیهی است که نمودار علت و معلول نشان‌دهنده میزان دانش فنی در سطح کار یا عملیاتی است و به تدریج که نمودار کامل می‌شود، به نقاط ضعف و قوت بیشتری پی برده و از این طریق به دانش و اطلاعات مربوط به تولید افزوده می‌شود. (نظام‌الدین فقیه، ۱۳۷۷، صص ۸۳-۸۰)

مرحله چهارم: تعیین اطلاعات مورد نیاز

در این مرحله گروه، اطلاعات مورد نیاز برای حل مشکلات را تعیین می‌کند، گروه‌های کنترل کیفی، اکیداً از تکیه بر عقاید خام و تصورات خود برای حل مسائل احتراز کرده و به جای آن بر حقایق و اطلاعات موجود تکیه می‌کند.

مرحله پنجم: جمع‌آوری اطلاعات

جمع‌آوری اطلاعات به مقدار کافی و در زمان مناسب (جمع‌آوری اطلاعات کافی و به موقع) گروه‌های کنترل کیفی در این زمینه از اوراق از پیش تهیه شده‌ای بنام برگه‌های کنترل (Cecksheets) استفاده می‌کنند.

مرحله ششم: تفسیر و ارزیابی اطلاعات

تفسیر و ارزیابی اطلاعات جمع‌آوری شده یا بطور کلی تفسیر اطلاعات نیز با همکاری و مشارکت کلیه اعضاء صورت می‌گیرد.

مرحله هفتم: ارائه راه حل مناسب بر اساس اطلاعات جمع آوری شده.

در این مورد گروه، ضمن ارائه راه حل، تمام تمهیدات لازم را برای اجرای آن پیش‌بینی می‌کند. و اینکار با یک سؤال منطقی به اینصورت که اگر ... اتفاق بیفتد، آنگاه راه حل ارائه شده چه وضعیتی خواهد داشت، انجام می‌شود. (*What If?*)

مرحله هشتم: تدوین و ارائه بهترین راه حل

تدوین و ارائه بهترین راه حل انتخاب شده و ارائه آن به مدیریت برای احتراز از دخالت در کار مدیریت و به منظور ارتباطات مناسب، گروه کنترل کیفی پس از انتخاب راه حل بهینه، آن را برای اجرا به مدیریت ارائه می‌کند.

مرحله نهم: اجرای راه حل

اجرای راه حلی که به وسیله مدیریت مورد تصویب قرار گرفته است.

مرحله دهم: تثبیت نتایج

تعیین و تثبیت نتایج حاصل از راه حل اجرا شده دنبال می‌گردد.

۲-۴-۲- تکنیک دوم: آشنایی با جلسه ارائه پیشنهادات خام یا جلسه طوفان مغزی

این روش که به طور گسترده توسط گروه‌های کنترل کیفی مورد استفاده قرار می‌گیرد، برای اولین بار در سال ۱۹۳۰ به وسیله شخصی به نام آلگسی آزبورن پیشنهاد و ابداع شد.

در جلسه طوفان مغزی، ابتدا رئیس جلسه قوانین حاکم بر این جلسه را به شرح زیر روی یک صفحه کاغذ و با خط درشت نوشته و به دیوار می‌چسباند:

- هر ایده‌ای که ارائه می‌شود به هیچ‌وجه مورد انتقاد و تمسخر قرار نمی‌گیرد.
- کنترل را از ذهن خود برداشته و هر چه که به نظرتان می‌رسد، حتی اگر به ظاهر بی‌ربط باشد به زبان آورید.

- از نظر تعداد ارائه فکر و ایده هیچ محدودیتی وجود ندارد و هر کس به هر تعداد که بخواهد می‌تواند ایده بدهد.

- همه ایده‌ها یادداشت می‌شوند، حتی اگر تکراری باشند.

- پیش از شروع ارزیابی ایده‌های ارائه شده، خوب روی آنها فکر کنید.

پس از اعلام قوانین جلسه (که در فوق آمد) موضوع مورد بررسی روی تخته نوشته می‌شود. سپس افراد هر ایده و نظری که در ارتباط با این موضوع به نظرشان می‌رسد اعلام می‌کنند و مسئول جلسه در این حین، همه آنها، حتی اگر خیلی ساده‌لوحانه به نظر برسند را یادداشت می‌کند. پس از آنکه این

جلسه تمام شد، به همه فرصت داده می‌شود (معمولاً یک هفته) تا خوب روی ایده‌هایی که ارائه کرده‌اند تعمق کنند. در جلسه بعدی با استفاده از اصل پارتو، به ارزیابی هر یک از نظرات ثبت شده پرداخته می‌شود و در صورت لزوم مجدداً در این ارزیابی از تکنیک طوفان مغزی استفاده می‌شود. (در نمودار پارتو فرض بر این است که در بین اجزای مختلف یک مشکل، همواره درصد کمی، بیشترین درصد را در حل مشکل خواهند داشت. کاربرد این نمودار این است که اولویت‌بندی مشکلات را به ما نشان می‌دهد).

این جلسات که یکی از مهمترین روشهای مورد استفاده گروههای کنترل کیفی است، با ایجاد محیطی کاملاً بشاش و راحت، امکان استفاده حداکثر از نظرات و پیشنهادات اعضا را فراهم می‌سازند. (حیدر امیران، ۱۳۷۱، صص ۶۲-۵۹)

۲-۵-۰-۲-۵- تشکیلات و نحوه سازماندهی گروههای کنترل کیفی

از آنجا که هر گروه کنترل کیفی دارای رئیس گروه (رهبر گروه)، همیار و چندین عضو می‌باشد، می‌توان وظایف هر یک را به طور خلاصه در زیر فهرست نمود:

۲-۵-۰-۱- وظایف رهبر گروه:

- ۱- اعلام شروع جلسه
- ۲- رهبر گروه تصمیم گیرنده اصلی است. ولی با این حال می‌توان این وظیفه را به تمامی اعضا تفویض نمود.
- ۳- اعلام ختم جلسه
- ۴- مسئولیت نگهداری و تقسیم وقت و زمان بین اعضا گروه، به عهده رهبر آن است.
- ۵- پیگیری نتایج و مصوبات هر یک از جلسات

۲-۵-۰-۲- وظایف همیار گروه:

- ۱- کمک به رهبر گروه در مورد فعالیتهای مربوط به برنامه ریزی جلسات
- ۲- یادداشت نکات و توصیه‌های مهم و اعلام آنها به اعضا گروه طی تشکیل جلسات
- ۳- هدایت و آموزش اعضا گروه در زمینه رفتارهای گروهی و جمعی
- ۴- کمک به ایجاد مهارتهای اصلی ارتباطی در اعضا
- ۵- هدایت صحیح گروه و پیگیری در پیشرفت آنها در زمینه‌های مختلف
- ۶- اتخاذ رفتارهایی که موجب وحدت و یکپارچگی در گروه می‌شود.
- ۷- جلوگیری از ایجاد تضاد و اختلاف بین اعضا گروه

۸- جستجوی زمینه‌های اتفاق و اتحاد بین اعضا

۲-۵-۳- وظایف اعضاء گروه:

- ۱- انجام دقیق و صحیح وظایف تعیین شده
- ۲- حفظ روحیه و علاقه و مشارکت طی جلسات و سایر فعالیتهای گروهی
- ۳- کسب اطلاعات کامل و صحیح مرتبط با وظایفی که گروه بر عهده آنها می‌گذارد
- ۴- مشارکت در اجرای برنامه‌ها
- ۵- اجتناب از اتخاذ رفتارهای متضاد و ستیزه جویانه (همان منبع، صص ۷۴-۷۳)

۲-۶- ساختار گروه‌های کنترل کیفی در شرکت تویوتا

گروههای کنترل کیفی در شرکت تویوتا، مستقیماً با سازمان رسمی کارخانه ارتباط دارند. از اینرو، کلیه کارکنان شرکت در یک گروه کنترل کیفی مشارکت دارند. هر یک از این گروهها از یک سرپرست و چند نفر کارگر تشکیل می‌شوند، در یک گروه بزرگتر جمع می‌شوند تا به حل مسأله‌ای بپردازند. این گروه را گروه مادر (*Unifed Circle*) می‌نامند. در شرکت تویوتا، رئیس قسمت و سرپرستان نقش مشاور و دستیار مشاور را ایفا می‌کنند.

هر یک از کارخانجات و یا بخشهای شرکت تویوتا، کمیته‌ای ویژه برای تشکیل و توسعه فعالیت گروههای کنترل کیفی تشکیل داده‌اند. (به شکل ۱-۳ نگاه کنید) به طوریکه در شرکت تویوتا، فعالیت این گروهها مستقیماً از طرف عالی‌ترین مقام هر یک از کارخانجات حمایت و پشتیبانی می‌گردد. مسئولیت تشکیل گروههای کنترل کیفی، اخیراً به عهده مدیران اداری و یا مدیران آموزش واحدها سپرده شده است. به طوریکه تا سال ۱۹۸۱، حدوداً ۴۶۰۰ گروه کنترل کیفی در شرکت تویوتا تشکیل شده که هر یک به طور متوسط ۶/۴ نفر عضو دارند.

شرکت تویوتا، اساساً برای افزایش کیفیت محصولات تولیدی خود، از سه برنامه اصلی مدد می‌جوید. این سه طرح عبارتند از:

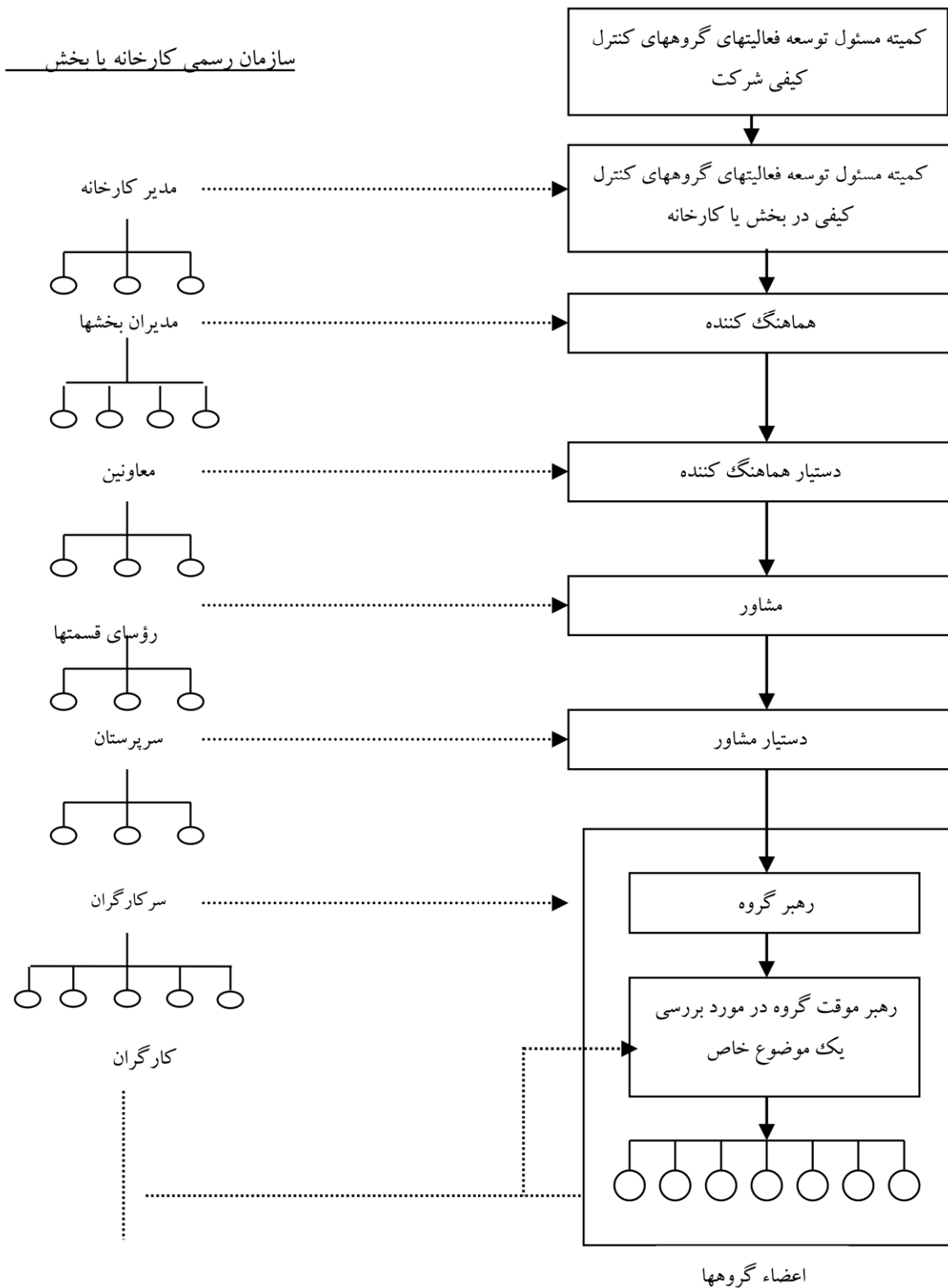
۱- مشارکت کارکنان در نظام پیشنهادات مربوط به افزایش کیفیت و بهره‌وری (از طریق گروههای کنترل کیفی)

۲- بازرسی از کارخانجات تامین کننده خدمات تولیدی مورد نیاز شرکت

۳- استفاده از روشهای آماری در سطوح مختلف شرکت

در شرکت تویوتا، گروههای کنترل کیفی به طور متوسط برای هر موضوع خاص ۶/۷ بار در سال تشکیل جلسه می‌دهند، به طوریکه هر یک از این موضوعها به طور میانگین ۶/۴ ساعت وقت می‌برد.

با این حال، هر یک از جلسات گروهی در شرکت توپو تا یک ساعت طول می کشد و تعداد این جلسات در ماه معمولاً به ۲ تا ۳ جلسه در ماه می رسد که هر جلسه بین ۳۰ دقیقه تا یک ساعت به درازا می کشد.



شکل ۷: ساختار سازمانی گروه های کنترل کیفی و ارتباط آنها با سازمان رسمی در شرکت تویوتا

۳- سیستم کنترل کیفیت جامع

در جهان امروز با توجه به تاکید بر مساله کیفیت، علم کیفیت با تحولات زیادی روبرو بوده است، یکی از مسائل مهمی که در این علم مطرح است، مدیریت کیفیت جامع می باشد. مدیریت کیفیت جامع از اصطلاح *Total Quality Management* که به اختصار *TQM* نامیده می شود گرفته شده است. مدیریت کیفیت جامع بر پایه نظرات و کارهای دانشمندان بزرگ کیفیت مانند دمینگ، جوران، کرازبی استوار است. این نظرات بر پایه تحقیقات جدید به عمل آمده توسعه یافته است و به صورت یک روش فراگیر مدیریتی درآمده است.

این الگو (مدل) یکی از با ارزش ترین و اثربخش ترین تئوریهای مدیریتی است که طبق تعریف، نگرشی نظام گرا به مدیریت است که هدف آن افزایش مداوم رضایت مشتری از طریق طراحی و بهبود مستمر رویه ها و فرآیندهای سازمانی است.

به عبارت دیگر، *TQM* یک فلسفه مدیریتی است که با استفاده از روشهای بهبود مستمر سعی در استفاده بهتر از فرصتهای موجود و منابع در دسترس برای افزایش کیفیت با در نظر گرفتن رضایت مشتری دارد.

به عبارت ساده می توان بیان کرد معنای مدیریت کیفیت جامع عبارتست از درگیر کردن همه افراد در همه امور سازمان، به گونه ای که در جهت اهداف و کوششهایی قرار گیرند که باعث بهبود عملکرد در تمامی سطح سازمان گردد.

بنابراین برای دستیابی به کیفیت در مفهوم فوق، مدیریت باید محیطی فراهم کند که:

- انگیزه لازم جهت ارتقاء دانش و مهارت در پرسنل به وجود آید. به طوری که برای این نظریه آموزش تنها راه گریزناپذیر تمامی کارکنان و مدیران و حیات سازمانها شناخته می شود.

- مشارکت کارکنان در بهبود مستمر فرایندها عملی گردد.

- ارتباط بین مدیریت و کارکنان صمیمانه باشد.

- کارکنان خود را عضوی از سازمان بدانند و به کار خود افتخار کنند.

- برای تغییر در سازمان از تکنیکهای حل مساله مبتنی بر کار گروهی و سازمان یافته استفاده شود.

- چرخه *PDCA* (برنامه، اجرا، ارزشیابی، اصلاح) به طور مستمر توسط کارکنان انجام گیرد.

- پرسنل دارای دیدی فرآیندگرا با هر رشته و زاید رده شغلی در خدمت مشتری باشند. (یدالله حمیدی،

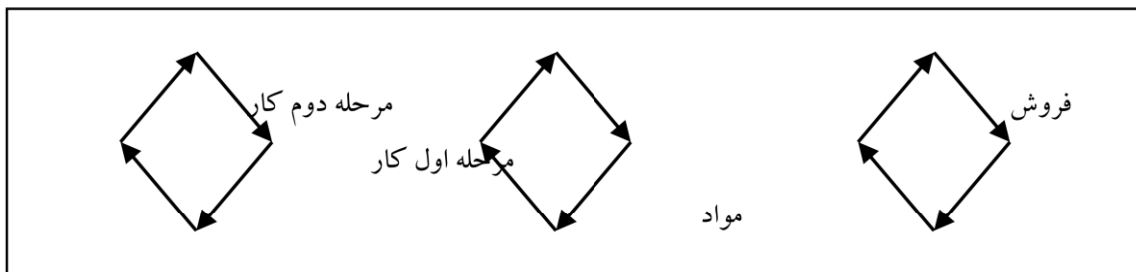
مدیریت پزشکی شماره ۲)

۳-۱- مفاهیم کلیدی

۳-۱-۱- مشتری

بدست آوردن موفقیت در اجرای سیستمهای کیفیت به ویژه *T.Q.M* به میزان زیادی مرهون شناخت نیاز مشتریها است. مشتری (*Customer*) فقط کسانی که کالای ما را می‌خرند یا از سرویس ما بهره‌مند می‌شوند نیستند. معمولاً به این گونه مشتریها مشتری خارجی گفته می‌شود. در داخل سیستم نیز مشتری وجود دارد که به آن مشتری داخلی گویند.

اگر از ابتدای تولید و مواد اولیه شروع کنیم، با وارد شدن مواد اولیه چندین مرحله بر روی این مواد کار انجام می‌شود که می‌توان زنجیره زیر را برای آن در نظر گرفت:



شکل ۸: زنجیره استفاده از مواد در تولید

در این زنجیره حلقه بالایی، حلقه تامین کننده مواد و خدمات است و حلقه پایین، حلقه مشتری است که از پیوستن این دو حلقه به هم زنجیره پیوسته بوجود می‌آید.

۳-۱-۲- بهبود مستمر

محور اساسی بهبود، مستمر بودن آن است و بر مبنای این تفکر است که دیدگاه های آینده شکل می‌گیرد.

۳-۱-۳- کنترل مراحل کار

کیفیت هر سیستم تولیدی یا خدماتی که به وسیله ابزارهایی کنترل می‌گردد. در این جایگاه هدف کنترل فرآیندها می‌باشد و این کنترل به مراتب از کنترل نهایی بهتر می‌باشد.

۳-۱-۴- جلوگیری اصولی از ابهامات

هدف از این بخش این است که بازرسی پس از رخداد یک واقعه به بازرسی پیش از واقعه سوق یابد و از خروجی های سیستم جهت بررسی اتفاقات استفاده گردد.

۳-۱-۵- ریشه یابی مشکلات

در این قسمت هدف بررسی مشکلات به صورت اصولی و طبق قوانین مشخص می‌باشد.

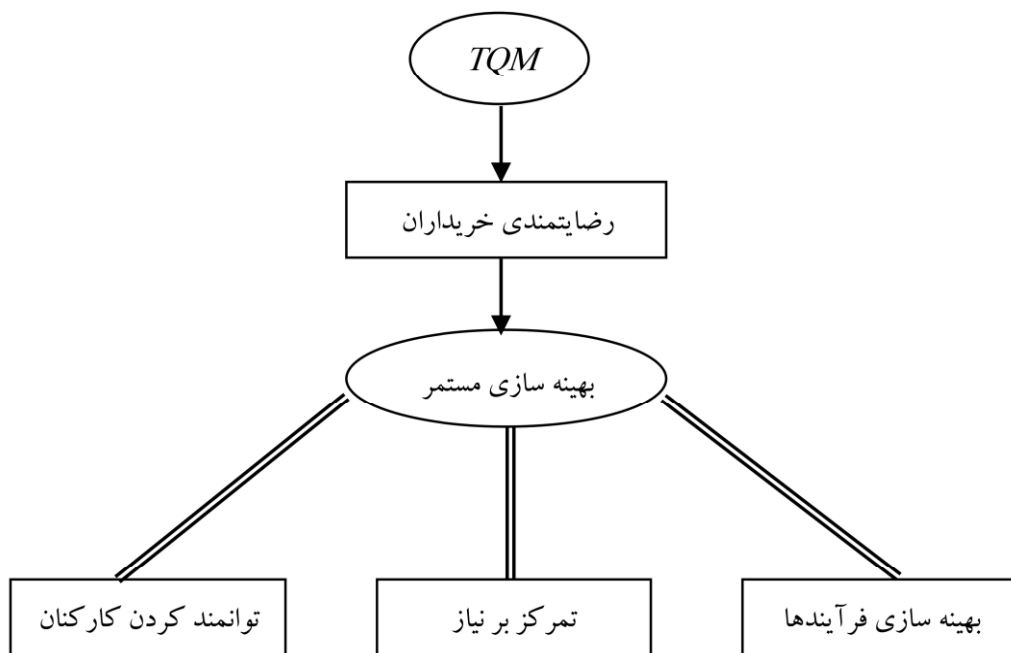
۳-۱-۶- رهبری و کارگروهی

به منظور انجام کارها و بررسی مشکلات و نارسائیه‌ها بهترین شیوه انجام کار به صورت گروهی می‌باشد. (علی رضویان، نشریه ریخته‌گری، شماره ۳۹)

۳-۱-۸- بهینه‌سازی مستمر

تامین کیفیت جامع در سطح یک سازمان مستلزم بهینه‌سازی مستمر در تمام شئون آن سازمان است. درجه کیفیت را مشتریان، کارکنان، تامین‌کنندگان مواد و صاحبان سهام موسسه که در توفیق موسسه خود مسئولیت دارند تعیین می‌کنند. بهینه‌سازی بر اساس سه اصل عمده زیر پی‌ریزی شده است:

۱- بهینه‌سازی فرایندها ۲- تمرکز بر نیاز خریداران ۳- توانمند کردن کارکنان

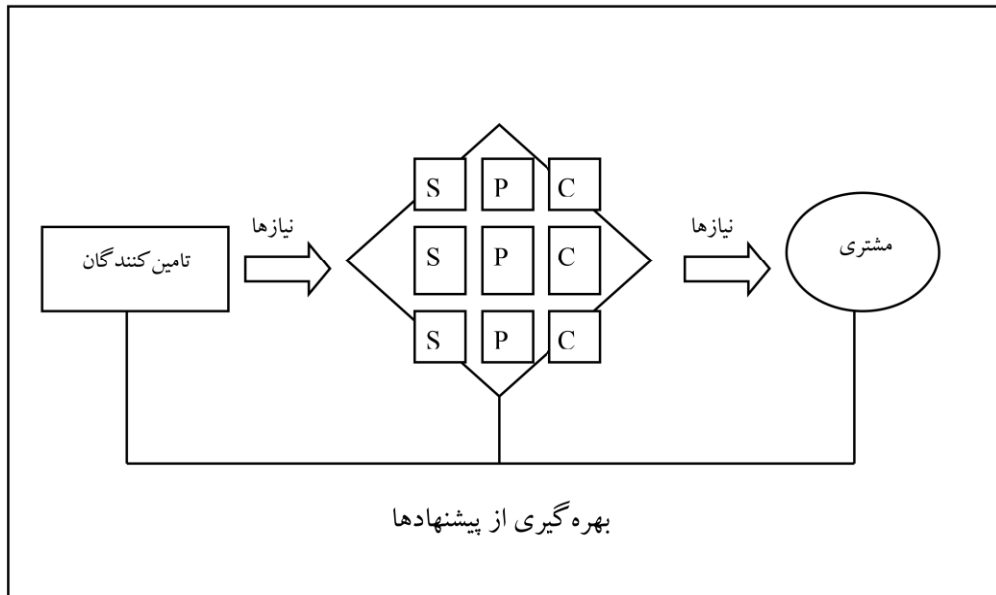


شکل ۹: نقش بهینه‌سازی در مدیریت کیفیت فراگیر

اصل اول: بهینه‌سازی فرایندها

هر فرایند از رشته‌ای فعالیت تشکیل شده است که با یکدیگر ارتباط دارند و سبب تولید یک محصول و یا خدمت می‌گردند. فرایندهای مرتبط به یکدیگر به عنوان سیستم شناخته می‌شوند و بنابراین: هر فعالیتی که در موسسه انجام می‌شود فرآیندی است که می‌بایست کنترل و به معیاری تبدیل گردد. بر این فرایندها می‌توان به طور پایان‌ناپذیر و با استفاده از جمع‌آوری آمار و به وجود آوردن یک جدول اندازه‌گیری نظارت کرد. هر کاری را که ما انجام می‌دهیم در ارتباط با کاری که به آن مربوط است باید ارزش افزوده داشته باشد.

- فرایند و یا ایستگاه بعدی می‌بایست مشتری و یا ارباب رجوع تلقی گردد.
شکل زیر این ارتباط را نشان می‌دهد:



شکل ۱۰: ارتباط بین اجزای فرایند و مشتری

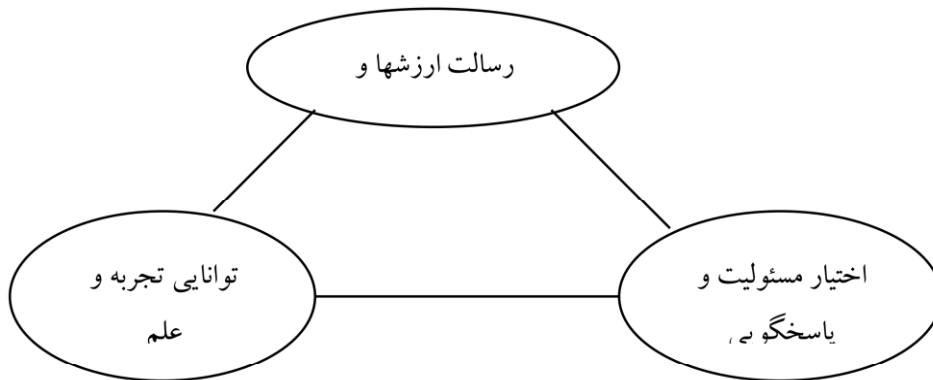
اصل دوم: تمرکز بر نیاز خریداران

روش کیفیت جامع بر این اساس استوار است که هرکس برای هر کاری که انجام می‌دهد یک ارباب رجوع و یا مشتری دارد و آن ارباب رجوع دارای خواسته‌ها و یا شرایطی است که می‌بایست هر بار و کاملاً تامین شود. این روش مستلزم این است که تفاوت میان موسسات درون‌گرا و برون‌گرا کاملاً مشخص و درک گردد. موسسات درون‌گرا و برون‌گرا را می‌توان به شرح زیر تعریف کرد:
- موسساتی را می‌توان درون‌گرا دانست که کلیه توجهات در جهت خدمت به یکدیگر باشد.
- موسسات برون‌گرا به آن موسساتی گفته می‌شود که همه توجهات در جهت بوجود آوردن ارزش افزوده بیشتر در کوتاهترین مدت برای مشتریان باشد.

اصل سوم: توانمند کردن کارکنان

توانمندی کارکنان در جوی صورت می‌گیرد که شامل ویژگیهای زیر باشد:

- ۱- کارکنان از رسالت، ارزشها و اهداف شرکت مطلع باشند.
- ۲- کارکنان توانایی، علم و تجربه کافی برای انجام دادن کارهای جاری را داشته باشند.
- ۳- کارکنان اختیار و مسئولیت جهت بهبودی فرآیندهای متعلق به خودشان را دارا باشند.



شکل ۱۱: سه جزء توانمند کردن کارکنان را نشان می‌دهد

(رضا مهربان، ۱۳۷۶، صص ۳۱-۲۵)

۲-۳-۲- مراحل مدیریت کیفیت جامع

مدیریت کیفیت جامع دارای سه مرحله اساسی به شرح زیر می‌باشد:

۲-۳-۱- طراحی کیفیت^۲

- تعیین رسالت و اهداف

- ساخت استانداردها

- طراحی سیستم پایش

- آموزش، ارتباطات

- توسعه رهبری سازمانی و تشکیل تیم

۲-۳-۲- کنترل کیفیت^۳

- نظارت، ارزشیابی

- پایش منظم منابع، فرایندها و نتایج (ستاده‌ها)

۲-۳-۳- بهبود کیفیت^۴

- شناسایی مساله و برقراری اولویت

- تدوین راه‌حلها و انتخاب راه‌حل مناسب

- به‌کار بستن راه‌حل

^۲ - Quality Design

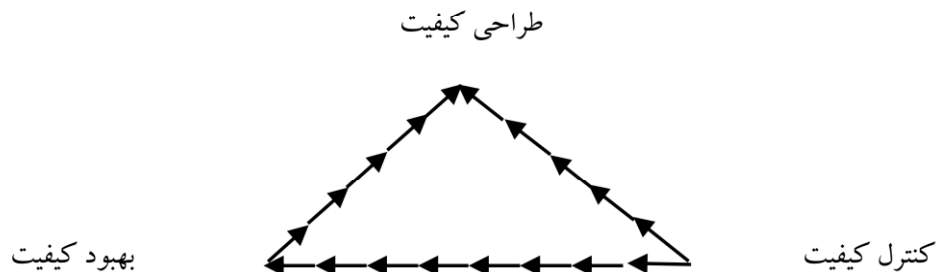
^۳ - Quality Control

^۴ - Quality Improvement

- کار گروهی

ارتباط سه مرحله یاد شده به صورت زیر است:

(یدالله حمیدی، مدیریت پزشکی، شماره ۲)



شکل ۱۲: ارتباط سه جزء بهبود کیفیت

۳-۳- کارایی مدیریت کیفیت جامع

۳-۳-۱- جمع آوری اطلاعات و ارزیابی سازمان

نخستین مرحله در اجرای سیستم کیفیت جامع، جمع آوری اطلاعات و ارزیابی وضعیت فعلی سازمان است. هدف از این مرحله ایجاد شناخت کافی از قسمتهای مختلف سازمان است تا بتوان بر مبنای آن مراحل بعدی کار را مشخص کرد.

۳-۳-۲- آموزش

در بنگاه های اقتصادی امروز، به این نتیجه رسیده اند که نیروی انسانی نقش تعیین کننده ای در تولید دارد و این نقش به مراتب در مسائل کنترل کیفیت بیشتر دیده می شود و بنابراین باید، بر روی آموزش نیروی انسانی سرمایه گذاری گردد.

نیروی انسانی معمولاً نگرش خاصی به مسائل دارد و با آموزش دادن به نیروی انسانی باید کاری کرد که نگرش کارکنان نسبت به فرآیند کیفیت متناسب با نیازهای آن تغییر یابد و در حقیقت به کارکنان به عنوان یک مشتری داخلی نگاه شود که هم آنها از سیستم راضی باشند و هم سیستم از آنها رضایت داشته باشد.

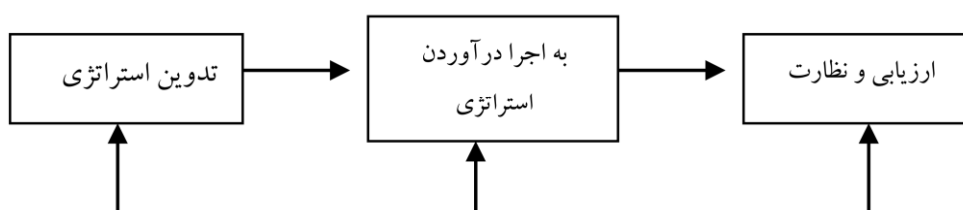
با انجام کار گروهی و دخالت تمامی پرسنل در انجام کارها به صورت گروهی زمینه لازم جهت اجرای سیستم کیفیت فراهم گردد، در این زمینه می توان از گروههای کنترل کیفیت نیز استفاده کرد و همه کارکنان به این باور برسند که عملکرد مدیریت در جهت کیفیت بوده و مورد پذیرش آنان است.

۳-۳-۳- تدوین استراتژی و سیاست اصلی بنگاه

هر بنگاه بایستی سیاست خود را به صورت واضح در ارتباط با مسائل کیفیت بیان نماید و این مهم به صورت کلی معمولاً با نوشتن خط مشی کیفیت بنگاه تعریف می‌شود. اولین قدم برای ایجاد خط‌مشی کیفیت در سازمان این است که رضایت مشتریان در آن لحاظ شود و امکانات و احتیاجات اصلی سازمان را در نظر بگیرد. خط‌مشی کیفیت باید به تمام کارکنان تفهیم شود و علاوه بر رضایت مشتری، کنترل مستمر و بهبود، تولید سریع و روان و حداقل شدن خطا و کاهش ضایعات در آن مورد توجه قرار گیرد.

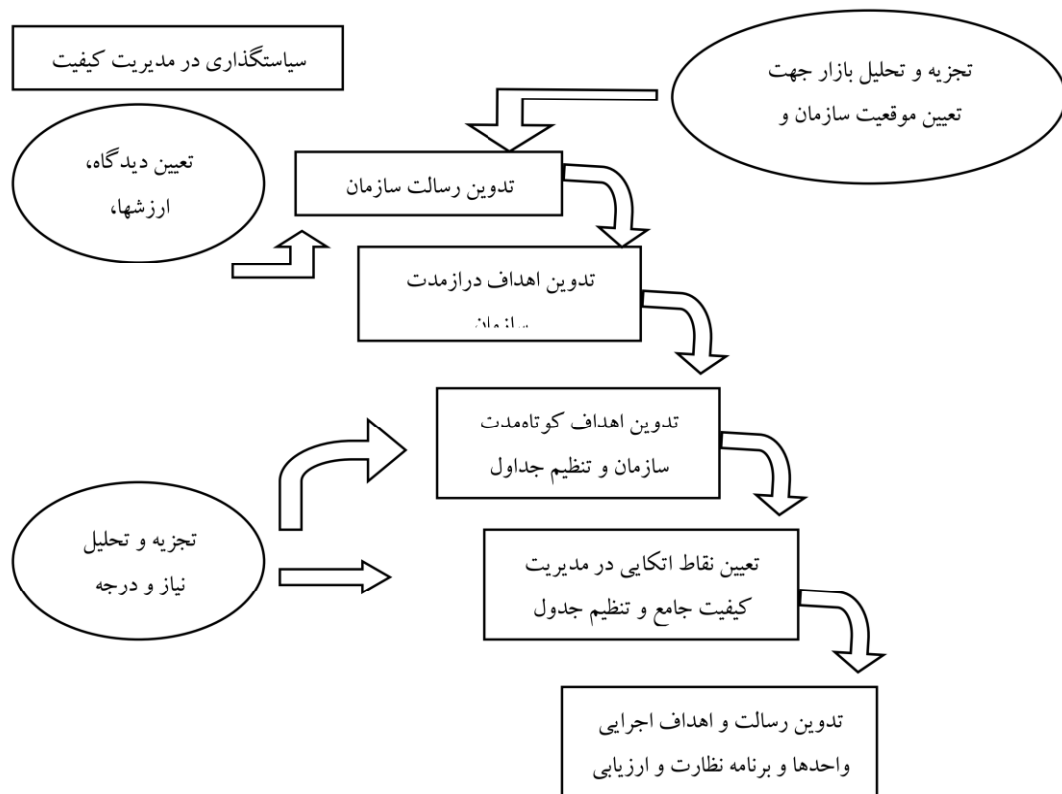
فرآیند سیاستگذاری در مدیریت کیفیت جامع شامل سه اصل است:

نخست: تدوین استراتژی، دوم: به اجرا در آوردن و سوم: ارزیابی و نظارت بر استراتژیها
شکل زیر این سه اصل را با یکدیگر نشان می‌دهد.



شکل ۱۳: ارتباط سه اصل فرآیند سیاستگذاری در کیفیت

تدوین رسالت به تعیین اهداف درازمدت، کوتاه مدت و نقاط اتکایی شرکت می‌انجامد. اهداف درازمدت و کوتاه‌مدت با استفاده از برنامه‌های مالی و بازرگانی موسسه به مورد اجرا گذاشته می‌شود و در نهایت نتایج کارها مورد بررسی و تجزیه و تحلیل مدیریت قرار می‌گیرد. شکل زیر مدل اجرایی سیاستگذاری در مدیریت کیفیت جامع را نشان می‌دهد.



شکل ۱۴: مدل سیاستگذاری در مدیریت کیفیت جامع

(رضا مهربان، ۱۳۷۶، ص ۵۲)

خط مشی کلی سازمان توسط مدیران عالی طراحی می شود و باید اصول زیر در آن در نظر گرفته شود:

- ۱- ایجاد یک سازمان بر مبنای کیفیت
- ۲- شناسایی و درک نیازهای مشتریان
- ۳- ارزیابی توانایی های سازمان برای برآوردن نیازها
- ۴- تمرکز بر روی پیشگیری به جای بازرسی و کنترل
- ۵- آموزش کارکنان برای بهبود مستمر
- ۶- تجدید نظر در سیستم های کیفیت و بهبود آن

۳-۳-۴- روشها و دستورالعملها

معمولاً مکانیزم مدیریت هر سازمان توسط روشهای اجرایی آن سازمان مشخص می گردد. این روشها می توانند بخشی از کنترل فعالیتها باشند که باید همیشه متناسب با وضعیت هر سازمان تدوین گردند تا به حرکتهای سرعت بخشیده و به عنوان سد در مقابل آن عمل نمایند.

معمولاً الگویی که برای اکثر سازمانها بکار می‌رود استانداردهای بین‌المللی مدیریت کیفیت یا $ISO 9000$ است.

۳-۳-۵- فنون و ابزار

مدیریت کیفیت جامع از فنون و ابزارهای گوناگون استفاده می‌کند. فوننی که برای کاهش اشتباهات و به کنترل درآوردن فرایندها و بهینه‌سازی به کار می‌روند، بر پایه روشهای آماری می‌باشد که به طور معمول از فنون زیر استفاده می‌شود:

- نمودار جریان کار (*Flow Chart*)

این نمودار مراحل انجام یک فرآیند را به شکل گام به گام نشان می‌دهد

- نمودار پارتو (*Pareto Chart*)

این نمودار از یک سری ستونهایی تشکیل شده است که به ترتیب از بلندترین به کوتاه‌ترین و از چپ به راست مرتب می‌شوند. ستونهای سمت چپ دارای اهمیت بیشتری از ستونهای سمت راست هستند و مشخص می‌کند که ۸۰٪ مشکلات ناشی از وجود کدام ۲۰٪ عوامل است.

- نمودار علت و معلول (*Cause Effect Diagram*)

این نمودار عوامل مختلف ایجاد شکل را به نمایش می‌گذارد که توضیح آن گذشت.

- نمودارهای کنترل (*Control Chart*)

این نمودارها جهت بررسی اینکه فرآیند تحت کنترل قرار دارد یا خیر به کار می‌روند. این نمودارها به انواع مختلف جهت کنترل متغیرها و وصفی‌ها به کار می‌روند که به نمودارهای میانگین (\bar{x})، دامنه (R)، تعداد عیب (C)، درصد خرابی (P) معروف هستند. (اصغر مردیان، ۱۳۷۳، صص ۱۲۷-۱۱۷)

برای مثال اگر تعداد نواقص در هر واحد شمارش و اندازه‌گیری شده باشد، در این صورت می‌توان از نمودار کنترل C استفاده کرد.

چنانچه LCI منفی شد آنرا صفر در نظر می‌گیریم و خطوط LCL, UCL, \bar{C} را ترسیم نموده و با استفاده از مقادیر مربوطه به تعداد نواقص می‌توان نمودار کنترل C را ترسیم کرد.

مجموع تعداد نواقص

$$\bar{C} = \frac{\text{تعداد نمونه}}{\text{CL خط مرکزی}}$$

$$UCL = \bar{C} + 3\sqrt{\bar{C}}$$

حدبالایی کنترل

$$LCL = \bar{C} - 3\sqrt{\bar{C}}$$

حدپائینی کنترل

چنانچه نقاطی خارج از حدود کنترل یا حتی روی خطوط کنترل قرار گیرند، وضعیت غیرعادی در تولید وجود دارد. و بروز وضعیت غیرعادی معمولاً به حالت‌های غیرتصادفی منتسب می‌گردد. (نظام‌الدین فقیه، ۱۳۷۷، ص ۷۴)

۳-۳-۶- تداوم کیفیت

تمام موارد گفته شده تاکنون جهت اجرای سیستم کیفیت می‌باشد. از موارد مهمی که در مدیریت کیفیت جامع مطرح است، تداوم کیفیت می‌باشد. سازمان‌هایی که هدف آنها تداوم کیفیت است باید دارای یک سیستم کیفیت کارا باشند.

۳-۳-۷- مشارکت

درک این مفهوم که همه کارکنان در موفقیت سازمان سهیم هستند در *TQM* دارای اهمیت ویژه‌ای است و مدیران باید بپذیرند که در کلیه مراحل تصمیم‌گیری کارکنان باید شریک باشند و بهترین راه استفاده از کارکنان در ابتدا افزایش سطح آگاهی و آموزش آنها در جهت پیاده‌سازی این فرهنگ است که در این صورت کارکنان خود به یک عوامل اجرای پروژه تبدیل می‌شوند.

در راستای مشارکت کارکنان در بحث *TQM* پنج فعالیت اصلی به صورت چرخه دائمی تعریف می‌شوند که این چرخه به طور دائمی در سازمان فعال بوده و موجب هر چه سریعتر رسیدن سازمان به اهدافش می‌شود. فعالیت‌های این چرخه دائمی عبارت است از: (شکل ۹-۳) (علی رضویان، نشریه ریخته‌گری، شماره ۳۹)

E — Evaluation ارزیابی وضعیت و اهداف

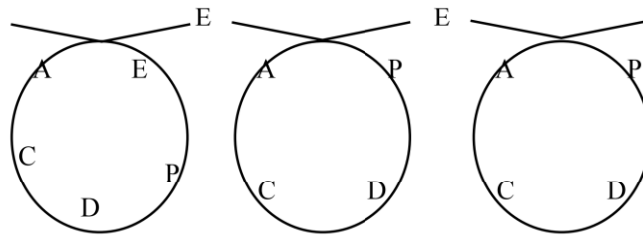
P — Planing برنامه‌ریزی جهت رسیدن به اهداف

D — Do انجام دادن و اجرای برنامه‌ها جهت رسیدن به اهداف

C — Check بازرسی و بازنگری فعالیتها برای بررسی میزان دسترسی به اهداف

A — Amend اصلاح کردن و انجام اقدامات صحیح، اگر چنانچه فعالیتی درست انجام نشده

باشد.



شکل ۱۵: چرخه بهبود مستمر

۴- سیستم پیشنهادات

یکی دیگر از روشهای اجرایی مدیریت، مشارکت کارکنان از طریق ارائه پیشنهادات است که در کشور ما نیز با توجه به شرایط فرهنگی و اجتماعی و اقتصادی به عنوان اولین روش اجرایی نظام مشارکت انتخاب شده است و عملاً در تعدادی از کارخانه‌های کشور به اجرا درآمده است.

اولین قدم برای تشویق کارگران جهت ارائه پیشنهاد در راستای بهبود کار، توسط آقای آلفرد کروپ در کارخانه فولادسازی کروپ آلمان، در شهر آسن در سال ۱۸۶۷ میلادی برداشته شده است. وی در ازای این پیشنهادات مبلغ مختصری پاداش نقدی پرداخت می‌کرد، در کتابی که وی در سال ۱۸۷۲ پس از بازنشستگی به نام «جنران زگیولیتو» نوشته است می‌گوید: «هنگامی که شرح وظایف کارگران را مشخص می‌کرده‌اند در آن تاکید داشتند که اگر شما نظر و ایده‌ای برای بهبود کار، نوآوری و یا اختراع دارید، آنرا به سرپرستان بدهید و آنها نیز باید آن را برای بررسی به مدیریت ارائه دهند» در سال ۱۸۸۰ میلادی اولین برنامه تشویق کارگران در انگلستان در موسسه کشتی سازی «ویلیام دنی و برادران» به اجرا گذاشته شد.

در اوایل قرن بیستم، سیستم پیشنهادات در آمریکا، در برخی از شرکتهای صنعتی از جمله «ان‌سی‌آر» و کارخانه «بیل» و پاره‌ای دیگر از صنایع به کار گرفته شد. در سال ۱۹۰۴ یکی از مشخص‌ترین برنامه‌های اجرای سیستم پیشنهادات در شرکت شکلات سازی «جورج کاربری» بکار گرفته شده دست به ترتیبی که در فاصله سالهای اجرای سیستم تا سال ۱۹۳۹ از کارکنان زن ۶۰۰۰۰ و از کارکنان مرد ۸۱۰۰۰ پیشنهاد دریافت شده است و مبلغی معادل ۱۲۸۳۲ لیره برای این پیشنهادات جایزه پرداخت شده است.

یکی از قدیمی‌ترین سیستمهای مشارکت از سال ۱۹۰۸ تاکنون در شرکت «کالازامو» در بیرمنگام انگلیس اجرا می‌شود و شرکتهای لوکاس از سال ۱۹۲۱ و شرکت آی.بی.ام از سال ۱۹۲۸ و شرکت

آی.سی.آی از سال ۱۹۳۰ از این روش استفاده می‌کنند. (اسماعیل پوررضا، دانش مدیریت، شماره ۴۹، تابستان ۷۹)

۴-۱- ارکان تشکیلاتی و اجرایی نظام پیشنهادات

ارکان تشکیلاتی و اجرایی نظام پیشنهادات عبارت است از: پیشنهاددهندگان، شورای عالی نظام پیشنهادات، کمیته‌های نظام پیشنهادات، دبیرخانه نظام پیشنهادات و گروه‌های کارشناسی

۴-۱-۱- شورای عالی نظام پیشنهادات

به منظور اجرای دقیق و صحیح مجموعه برنامه‌های نظام مدیریت مشارکتی تشکیل می‌شود که وظایفی مانند بررسی و تصویب پیشنهادهای رسیده از کمیته‌ها و تعیین مجری ذی‌ربط، تصویب و تخصیص بودجه، رسیدگی به شکایات پیشنهاد دهندگان، نظارت بر تشکیل کمیته‌های نظام پیشنهادات و گروه‌های کارشناسی و تعیین حدود اختیارات و وظایف آنان، ارزیابی و برآورد میزان صرفه‌جویی اقتصادی و یا سایر منافع و تعیین و تصویب پاداش اعطائی را برعهده دارد.

۴-۱-۲- کمیته‌های نظام پیشنهادات

این کمیته‌ها به منظور بررسی اولیه پیشنهادات از مدیران عالی رتبه یا نمایندگان آنان تشکیل می‌گردد. وظایف این کمیته‌ها عبارتند از:

۱- دریافت پیشنهادات از طریق دبیرخانه و انجام کارهای کارشناسی در خصوص تصویب و یا رد آنها
 ۲- بررسی و معرفی بهترین پیشنهاددهندگان، بهترین کارشناسان، بهترین مجریان و پیشنهاد جوایز ویژه آنان به شورای عالی

۳- تصمیمات کمیته در مواردی که از طرف شورای عالی به آنان تفویض اختیار گردیده، نهایی و لازم الاجرا است و حدود اختیارات را شورای عالی مشخص می‌نماید.

۴-۱-۳- دبیرخانه نظام پیشنهادات

شورای عالی دارای یک دفتر به نام دبیرخانه خواهد بود. دبیرخانه زیر نظر مستقیم شورای عالی و توسط دبیر آن اداره می‌گردد. وظایفی مانند دریافت پیشنهادات و ارجاع آن به کمیته، راهنمایی پیشنهاددهندگان در جهت اصلاح و تکمیل گزارشات آنان، انجام امور مربوط به کنترل برنامه، هماهنگی و پیگیری و نظارت بر حسن اجرای طرحهای قبول شده، تهیه و تنظیم فرم‌ها، دفاتر، منابع آماری و اطلاعاتی مورد استفاده، گزارش عملکرد ماهیانه نظام پیشنهادات و ثبت و حفظ سوابق پیشنهاد دهندگان به عهده این دبیرخانه می‌باشد.

۴-۱-۴- گروه‌های کارشناسی

کارشناسان ارزیاب موظفند پیشنهادات را ارزیابی و به شرح زیر گزارش نمایند.

۱- پیشنهاد مورد نظر چه تغییراتی در وضعیت موجود بوجود می‌آورد؟

۲- اصلاً قابل اجرا است یا خیر؟

۳- هزینه آن چقدر است؟

۴- تجهیزات و وسایل لازم شامل چیست؟

۴-۲- ویژگی‌های نظام موفق پیشنهادها

از ویژگی‌های یک نظام پیشنهادات موفق، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۴-۲-۱- حمایت سرپرستان

نظرات، در ابتدا اغلب مبهم و بدون تعریف روشن هستند. به همین دلیل چنانچه کارکنان فاقد مهارت‌های لازم برای پرورش و بیان نظرات خود باشند، ممکن است در ارائه آنها، به برنامه پیشنهادها نیز محتاطانه عمل نمایند. کمک سرپرستان در تعریف و پرورش آراء تا حد زیادی می‌تواند کمیت و کیفیت آرای تسلیم شده را افزایش بخشد.

۴-۲-۲- بازخورد فوری

عدم ارائه بازخورد به پیشنهاددهندگان، شکست سیستم را قطعی می‌سازد. در صورت عدم وجود روش‌های منظم و سازمان یافته برای ارائه بازخورد، کارکنان چنین خواهند پنداشت که آرای آنها درون یک «سیاهچاله» ناپدید می‌شود و هرگز نیز خبری از آنها نخواهد شد. یا حتی بدتر از آن، آرای آنها به مورد اجرا گذاشته خواهد شد، بدون اینکه اعتبار مناسبی برای ارائه‌کننده آن در نظر گرفته شود. بازخورد به تنهایی کافی نیست، بلکه باید توأم با وقت شناسی معقولی نیز باشد. کارکنان، به سیستم پیشنهادی که بازخورد لازم را هشت ماه پس از تسلیم یک پیشنهاد ارائه می‌کند، مشتاقانه پاسخ نخواهند داد.

۴-۲-۳- تقدیر و پاداش:

مسلماً معقول خواهد بود اگر کارکنانی که آرایشان نفعی برای شرکت دربردارد، به واسطه نقشی که در جلب منفعت داشته‌اند، انتظار تقدیر داشته باشند. تقدیر باعث تقویت رفتارها می‌شود و بدون آن نمی‌توان انتظار تکرار این رفتارها را داشت. در بسیاری از سیستم‌های پیشنهاد، به پیشنهادهای پذیرفته شده، پاداش‌های مالی اعطاء می‌شود. از پاداش‌های غیرنقدی گرفته تا مبالغ قابل توجه نقدی که از محل صرفه‌جویی‌های به عمل آمده تامین می‌گردد، در سیستم‌های موفق، از تقدیر غیرمالی نیز استفاده

گسترده‌ای می‌گردد. مثلاً عکس پیشنهاد دهنده در روزنامه شرکت به چاپ می‌رسد و یا به عنوان پاداش برای کسانی که پیشنهادهايشان در شرکت اجرا گردیده است، ضیافت‌های شام ماهیانه ترتیب داده می‌شود.

در سیستم‌های پیشنهاد موفق، غالباً به منظور تشویق و حمایت از مشارکت، طرح‌های ابتکاری نیز در نظر گرفته شده است. شرکت «بیچ ایرکرافت» مثال خوبی از کاربرد اثربخش بازخورد و پاداش، در جهت ارتقای سیستم پیشنهاد در یک شرکت است.

در شرکت «بیچ ایرکرافت» کلیه پیشنهادها در ظرف سه روز مورد ارزیابی اولیه قرار می‌گیرند تا مشخص شود که آیا این پیشنهادها، ارزش ارزیابی کامل را دارند یا خیر. اگر پیشنهادی در این ارزیابی اولیه پذیرفته شود، ارائه‌دهنده آن، پاداشی ده دلاری دریافت می‌کند. چنانچه پیشنهادی پس از ارزیابی کامل، نهایتاً به اجرا گذارده شود، پاداش بیشتری نیز بر اساس صرفه جویی‌های حاصله، به آن تعلق می‌گیرد. بازخورد و پاداش فوری، آن هم صرفاً در قبال ارائه پیشنهادی که قابل اجرا بودن آن مشخص نیست، محرک اثربخشی به شمار می‌آید. علی‌رغم اینکه چهار نفر، به صورت تمام وقت، اداره برنامه پیشنهادها را به عهده دارند، به ازای هر یک دلاری که صرف هزینه اداره آن می‌گردد، همواره چهار دلار برگشت دارد.

«هانی ول» تولیدکننده سیستم‌های کنترل و اتوماسیون، تاریخچه طولانی و پرباری در خصوص برنامه پیشنهادها در فرآیند ارزیابی عملکرد، عملی می‌گردد. برای سرپرستان، هدف‌هایی مبنی بر شمار پیشنهادهای دریافتی و همچنین تعداد پیشنهادهایی که به مرحله اجرا گذاشته می‌شوند، تعیین می‌گردد و توفیق آنها در رسیدن به این اهداف، به عنوان بخشی از ارزیابی عملکرد سرپرستی، مورد اندازه‌گیری قرار می‌گیرد.

برنامه «هانی ول»، در مورد بازخورد نیز جدیت زیادی به خرج می‌دهد، در واقع به جای ارسال یک پیام ارتباطی مکتوب برای پیشنهاددهنده باوی، در سه مورد مختلف مشخصاً تماس برقرار می‌شود:

- پس از ارائه پیشنهاد

- در خلال ارزیابی

- هنگام تنظیم نهایی پیشنهاد

سرانجام «هانی ول» علاوه بر پاداش نقدی معمول - که از محل درصدی از صرفه جویی‌های سال نخست به دست می‌آید - موارد انگیزش بیشتری را به خدمت می‌گیرد. برای مثال، پس از آنکه کارکنان، از

حد معینی از صرفه جویی، که در نتیجه ارائه چندین پیشنهاد در طی سال پدید می آید، می گذرند، گواهینامه‌هایی به آنان اعطا می گردد.

اتحادیه ملی سیستمهای پیشنهاد (NASS)، دائماً برنامه‌های «هانی ول» را به عنوان یکی از معروفترین برنامه‌های کشور معرفی می کند و اطلاعات جمع آوری شده به وسیله (NASS) نیز موید این نتیجه گیری است. مثلاً در یکی از سالهای اخیر، «هانی ول» در مقایسه با (NASS) که به طور متوسط، از میان هر یکصد نفر پرسنل، ۱۵ پیشنهاد داشت، ۲۲۱ پیشنهاد در قبال هر یکصد نفر پرسنل واجد شرایط دریافت نمود.

سیستمهای پیشنهاد می توانند مکانیزم مشارکت موثری باشند. ولی صرفاً نصب یک صندوق پیشنهاد بر روی هر دیوار، نتیجه‌ای نخواهد داشت. بازخورد، تقدیر و حمایت، عواملی ضروری برای تضمین موفقیت این برنامه می باشند. (راهنمای جامع مدیریت بهره‌وری، ۱۳۷۴، صص ۱۳۴-۱۳۳)

۴-۳- شرایط ارائه پیشنهاد

۱- کلیه کارکنان می توانند پیشنهادات خود را با توجه به ضوابط مذکور در آئین نامه به صورت فردی یا گروهی ارائه کنند.

۲- پیشنهادات می تواند در مورد کار مشخص یا گروه پیشنهاددهنده و یا مربوط به بخشها و قسمت‌های دیگر باشد.

۳- چنانچه پیشنهاد در رابطه مستقیم با کار شرکت نباشد، اما به صورت غیرمستقیم روی نتایج کاری اثر داشته باشد، پیشنهاد مذکور در کمیته قابل بررسی است.

۴- چنانچه پیشنهادی تکمیل کننده پیشنهادات قبلی باشد به عنوان پیشنهاد جدید پذیرفته شده و مورد بررسی قرار می گیرد.

۵- به افرادی که پیشنهادات خود را بدون هماهنگی به دبیرخانه ارائه نمایند پاداش پرداخت نمی گردد.

۶- پیشنهادات باید در فرمهای مخصوص ارائه گردند.

۴-۴- زمینه‌های دارای اولویت برای ارائه پیشنهاد

سازمان می تواند زمینه‌های دارای اولویت برای ارائه پیشنهادات را به طور کلی و یا هر سال تعیین نماید. نمونه‌ای از موارد دارای اولویت پیشنهاد می تواند به شرح زیر باشد:

۱- ارتقاء و بهبود استانداردهای انجام کار

۲- بهبود کیفیت و کمیت محصولات و خدمات ارائه شده

- ۳- راههای استفاده بهینه و مطلوب از ظرفیتهای بالقوه موجود در سازمان (سرمایه، ساختمان، ماشین آلات، مواد اولیه، نیروی انسانی)
- ۴- اصلاح و بهبود روشهای مالی سازمان
- ۵- کاهش هزینه
- ۶- اصلاح دستورالعملها، آئین نامه ها و ...
- ۷- بهداشت محیط کار
- ۸- اصلاح و بهبود روشهای اداری
- ۹- افزایش انگیزه‌های کاری کارکنان
- ۱۰- بهبود نظام‌های حقوق و دستمزد، رفاهی و به طور کلی مدیریت منابع انسانی سازمان

۴-۵- گردش کار اجرایی طرح نظام پیشنهادات

- ۱- پیشنهادات در فرمهای مخصوص که از طرف دبیرخانه نظام پیشنهادات توزیع می‌گردد، توسط پیشنهاددهنده تنظیم خواهد شد.
- ۲- پیشنهاد دهنده پیشنهاد مشروح خود را با ذکر نام و مشخصات به دبیرخانه نظام پیشنهادات تسلیم می‌دارد. این پیشنهادات در دفاتر مخصوص ثبت می‌گردد و رسید آن با ذکر موضوع پیشنهاد و تاریخ وصول به پیشنهاد دهنده ارائه می‌شود.
- ۳- دبیر نظام پیشنهادات در هر نوبت پس از بررسی مقدماتی، پیشنهادهای دریافتی را با توجه به زمینه آنها در جلسه کمیته مربوطه مطرح می‌نماید.
- ۴- چنانچه پیشنهادهای مطرح شده در جلسه کمیته قابل اندازه‌گیری نهایی باشند، در مورد آنها اتخاذ تصمیم می‌گردد و در غیر این صورت جهت اخذ نظریه کارشناسی توسط دبیر به کارشناسی ذیصلاح ارجاع می‌گردد.
- ۵- در صورتی که تصویب طرح از اختیارات کمیته‌ها باشد؛ طرح تصویب و به مراجع ذیربط ارسال می‌گردد. در غیر این صورت جهت تصمیم‌گیری نهایی به شورای عالی ارجاع خواهد شد.
- ۶- پیشنهادات رد شده توسط کمیته‌ها اگر مورد اعتراض پیشنهاددهنده واقع گردد بررسی مجدد آن در شورای عالی انجام خواهد شد.
- ۷- در صورتی که طرح پیشنهادی مورد تصویب قرار نگیرد، مراتب عدم تائید پیشنهاد به ارائه‌دهنده پیشنهاد اعلام می‌گردد.

- ۸- برای طرحهایی که توسط کارشناسان مورد ارزیابی قرار گرفته است پس از دریافت گزارش ارزیابی، حق الزحمه کارشناسی در کمیته تعیین و پرداخت می‌گردد.
- ۹- ارزیابی پیشنهادات در جلسه شورای عالی یا کمیته‌ها مطابق عوامل و ضرایب مندرج در فرم انجام می‌گیرد و میزان پاداش متعلقه به طرحهای مورد قبول مطابق فرم تعیین می‌گردد.
- ۱۰- نتیجه ارزیابی پیشنهادها در جلسه شورای عالی یا کمیته‌ها و همچنین میزان پاداش تعیین شده و نحوه پرداخت پاداش طبق فرم توسط دبیرخانه نظام پیشنهادات به پیشنهاددهنده اعلام می‌گردد.
- ۱۱- ابلاغ جایزه ویژه پس از تصویب شورای عالی طبق فرم انجام می‌شود.
- ۱۲- ابلاغیه اجرای پیشنهادات مصوب طبق نمونه فرم می‌باشد.
- ۱۳- همکاران اجرایی طرحهای مصوب که جهت اجرا به واحدهای ذیربط ابلاغ می‌گردد، طبق فرم معرفی و به دبیرخانه نظام پیشنهادات اعلام می‌شود.
- ۱۴- پرداخت پاداش مراحل مختلف طرح‌هایی که تصویب و به مورد اجرا گذاشته شده است، طبق فرم جهت اطلاع به مدیریت مالی و ذیحسابی اعلام می‌گردد.
- ۱۵- موضوعات مطروحه در شورای عالی و کمیته‌ها و تصمیمات اتخاذ شده در مورد هر طرح طبق فرم صورت جلسه گردیده و در سوابق دبیرخانه حفظ می‌گردد. جهت حفظ سوابق پیشنهاددهندگان و آرشیو آن در دبیرخانه نظام پیشنهادات از این فرم استفاده می‌گردد.
- ۱۶- وضعیت پیشنهادات طبق فرم از سوی دبیرخانه به اطلاع عموم می‌رسد. (سهیل میرسعیدی، تعاون، شماره ۱۹۷)

فرم ارائه پیشنهاد

تاریخ:.....
 پیوست:.....
 شماره ثبت:.....

الف- مشخصات پیشنهاد دهنده:

- ۱- نام و نام خانوادگی:
- ۲- میزان تحصیلات:
- ۳- سابقه کار:
- ۴- شغل:
- ۵- واحد سازمانی:
- ۶- مسئول مستقیم:
- ب- عنوان پیشنهاد:

پ- شرح وضعیت موجود (شیوه قبل از پیشنهاد و شرح مشکل):

ت- شرح وضعیت پیشنهادی (شیوه قبل از پیشنهاد و تاثیر پیشنهاد):

ث- امکانات مورد نیاز جهت اجرای پیشنهاد (منابع مالی، نیروی انسانی، تجهیزات، ابزار و وسایل و ...):

ج- هدف از ارائه پیشنهاد:

۱- کاهش هزینه‌ها:

۲- کاهش ساعات کار:

۳- بهبود استانداردهای انجام کار:

۴- اصلاح دستورالعمل و آیین‌نامه‌های سازمان:

۵- بهداشت محیط کار:

۶- افزایش انگیزش کارکنان:

۷- بهبود مدیریت منابع انسانی (حقوق و دستمزد، امور رفاهی و ...)

۸- کاهش ضایعات

۹- تسریع در انجام کار

۱۰- اصلاح و بهبود ساختار مالی

۱۱- بهبود کیفیت و کمیت محصولات و خدمات ارائه شده

۱۲- حفظ و بهبود

تجهیزات و لوازم و وسایل سازمان

۱۳- رضایت مشتریان

۱۴- افزایش فروش

۱۵- بهبود و روشهای کنترل

۱۶- سایر موارد

ج- سطح فراگیری پیشنهاد ارائه شده:

○ سطح عملیاتی

○ سطح میانی

○

ح- محاسبه و نتایج و فواید اقتصادی:

○ سطح عالی

خ- نتایج بررسی پیشنهاد:

○ ۱- پذیرفته شد

○ ۲- پذیرفته نشد

○

ز- تعیین میزان پاداش پیشنهاد دهنده:

هدف ارائه پیشنهاد

امتیاز تخصیص یافته

حدود مجاز امتیاز

۱- سطح فراگیری

۱ تا ۲۰

۲- قابلیت اجرا

شکل شماره ۱۶: فرم ارائه پیشنهاد

۴-۶- سیستم پیشنهادات کارکنان در ژاپن و مقایسه آن با آمریکا

این امر که مفاهیم اولیه کنترل کیفیت آماری و کاربردهای مدیریت آن اولین بار توسط پیشروانی مانند دمینگ و جوران در سالهای بعد از جنگ به ژاپن آورده شد، برهمگان آشکار است. اما همه از این حقیقت که در همان زمان سازمان آموزشهای صنعتی و نیروی هوایی ایالت متحده، سیستم پیشنهادات را در ژاپن معرفی نمودند، مطلع نیستند. به علاوه، بسیاری از مسئولین اجرایی ژاپنی پس از بازدیدهای خود از ایالات متحده در سالهای پس از جنگ با سیستم پیشنهادات آشنا شدند و بکارگیری آن را در شرکتهای خود آغاز نمودند.

سیستم پیشنهادات آمریکایی به زودی جای خود را به سیستم پیشنهادات ژاپنی داد. در حالیکه الگوی آمریکایی سیستم پیشنهادات بر منابع مالی پیشنهاد تاکید می نمود و انگیزه های مالی در افراد ایجاد می کرد، الگوی ژاپنی بر اثرات جانبی مشارکت مثبت کارکنان تاکید می نمود. پس از گذشت چندین سال، این سیستم اکنون به صورت دو جزء تکامل یافته است:

۱- پیشنهادات فردی: که هر کارگر یا عضو سازمان می توان با ارائه پیشنهادات اصلاحی و یا پیشنهادات ابتکاری به شکل نظام یافته در فعالیتهای سازمان شرکت داشته باشد.

۲- پیشنهادات گروهی: که دربرگیرنده پیشنهادات ارائه شده توسط گروههای کنترل کیفیت، گروههای مدیریتی داوطلبانه، گروههای تولیدی بی نقص و دیگر فعالیتهای گروهی می باشد.

شرکت ماتسوشیتا در سال ۱۹۸۵ با دریافت بیش از ۶ میلیون پیشنهاد در میان تمام شرکتهای ژاپنی مقام اول را بدست آورد. بالاترین تعداد پیشنهاداتی که توسط یک کارگر در طول سال در این شرکت ارائه گردید ۱۶۸۲۱ مورد بوده است. شرکت هیتاچی قبل از اینکه شرکت ماتسوشیتا در سال ۱۹۸۵ از آن پیش بگیرد به مدت ۵ سال پیپی مقام اول را از آن خود کرده بود. این شرکت بدون اینکه بابت تنزل به مقام دوم، اظهار ناخونودی نماید، اظهار می کند اکنون توجه خود را از کمیت پیشنهادات به کیفیت پیشنهادات معطوف نموده است.

آقای یامادا، مدیر عامل اتحادیه روابط انسانی ژاپن معتقد است که سیستم پیشنهادات باید سه مرحله را طی کند. در مرحله اول، مدیریت باید تمام تلاش خود را جهت کمک به کارگران برای ارائه پیشنهاد بکارگیرد و به این که این پیشنهادات تا چه حد در جهت بهبود کار کارگران و کارگاه ابتدایی است، توجهی نداشته باشد. این امر به کارگران کمک می کند تا نحوه کار خود را مد نظر قرار دهند. در مرحله دوم، مدیریت باید بر آموزش کارکنان تاکید کند تا بتوانند پیشنهادات بهتری ارائه کنند برای اینکه کارگران بتوانند پیشنهادات بهتری ارائه نمایند. باید از توانایی تحلیل مسائل و محیط برخوردار

باشند و لازمه آن آموزش است. فقط در مرحله سوم است که مدیریت باید به جوانب مالی پیشنهادات توجه کند، یعنی پس از اینکه کارگران علاقمند شدند و آموزشهای لازم را کسب نمودند. این بدان معنی است که مدیریت باید سیستم پیشنهادات را در طی یک مدت پنج تا ده ساله در نظر بگیرد. یامادا اظهار می کند مشکلاتی که اغلب شرکتهای غربی با آن مواجه هستند ناشی از آن است که آنها معمولاً بدون اجرای مراحل اول و دوم مستقیماً به مرحله سوم می پردازند.

بنا به گفته یامادا تا اواسط سالهای ۱۹۵۰، تعداد متوسط پیشنهادات هر کارگر در سال به پنج مورد می رسید. از آن هنگام تاکنون تعداد پیشنهادات به تدریج افزایش یافته است. امروزه در بخش خصوصی، این رقم به طور متوسط به ۱۹ پیشنهاد برای هر کارگر افزایش یافته است. افزایش تعداد و پیشنهادات نتیجه دو اصلاح اساسی بوده است. ابتدا برنامه پیشنهادات با فعالیتهای گروهی کوچک همراه شد سپس، سرپرستان خط تولید برای بررسی و اجرای پیشنهادات کارکنان مسئول شدند.

امروزه اغلب پیشنهاداتی که اثرات اقتصادی دربردارند، از سوی گروهها مطرح می شوند، حال آنکه پیشنهادات فردی به عنوان تقویت کننده های روحیه و تجارت آموزشی عمل می کنند. یامادا معتقد است در مواردی که دستور العملها ثابت هستند و کارگران مجبور به استفاده از تمام توانائی های خود در جهت کار نیستند، تعداد پیشنهادات بیشتر است. به عبارت دیگر این پیشنهادات خلاء میان توانایی های کارگران و شغل آنها را پر می کند. در نتیجه، پیشنهادات نشانگر آن است که مهارت کارگران بیش از آنی است که کارشان طلب می کند.

سیستم های پیشنهادات علاوه بر آنکه در کارکنان به طور مستمر آگاهی ایجاد می کند، برای آنان فرصتی را فراهم می نماید تا بتوانند با سرپرست و نیز با همکاران خود گفتگو کنند، در ضمن فرصتی پیش می آید تا مدیریت بتواند به کارگران در حل مسائل کمک نماید لذا پیشنهادات فرصت ارزشمندی برای ایجاد ارتباط دوجانبه در کارگاه و نیز در جهت ارتقاء فردی کارگران فراهم می سازد.

مدیر ژاپنی، معمولاً در اعمال پیشنهادات کارکنان انعطاف بیشتری از همتای غربی خود نشان می دهد. مدیران ژاپنی به هر نوع تحولی که در راستای یکی از این اهداف باشد، علاقمند هستند:

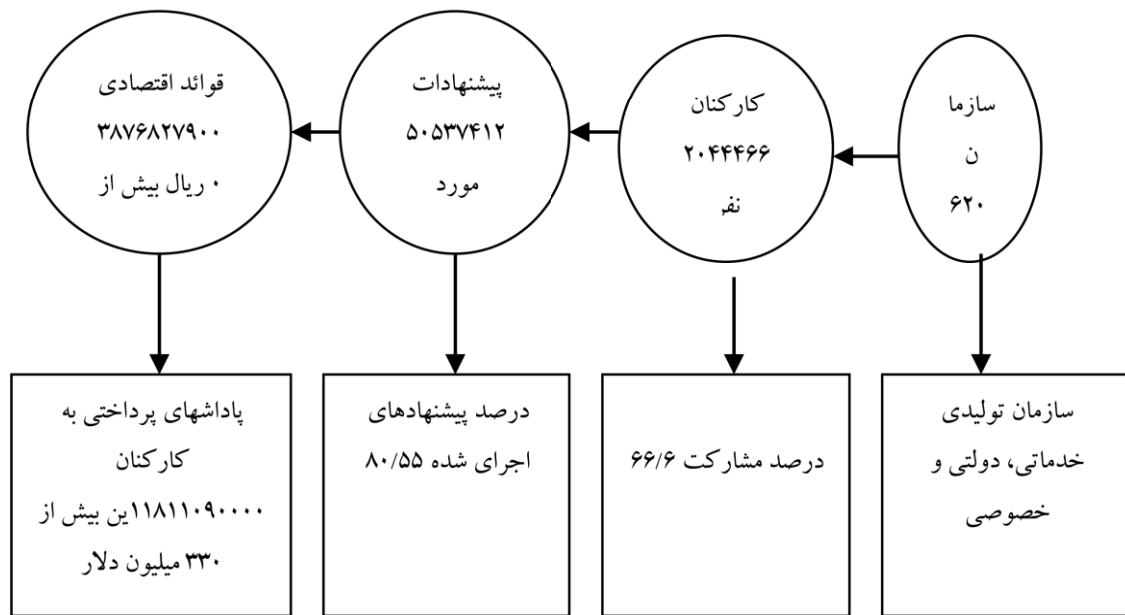
آسان تر نمودن کار، حذف کار دشوار، رفع هر گونه مزاحمت، افزایش جوانب ایمنی کار، افزایش بهره وری کار، افزایش کیفیت محصول، صرفه جویی در وقت و هزینه.

این موارد، با نگرش شدید مدیران غربی نسبت به هزینه ایجاد تغییرات و نتایج مالی آن در مقابل قرار دارد. آخرین آماری که برای یک سال آوریل ۱۹۸۷ تا مارس ۱۹۸۸ در مورد مشارکت فکری کارکنان

از طریق ارائه پیشنهادات در ۶۲۰ شرکت ژاپنی، اخیراً منتشر شده است، ارقامی به شرح زیر را نشان می‌دهد. (جدول ۱-۳) (اسماعیل پوررضا، دانش مدیریت، شماره ۴۹، تابستان ۷۹)

جدول ۱-۳- سیستم پیشنهادات بهسازی در ژاپن (در سال مالی ۱۹۸۷ تا مارس ۱۹۸۸)

شرح	خدماتی و تجارتي	تولیدی	دولتی	جمع
تعداد موسسات مورد بررسی	۶۰	۵۵۰	۱۰	۶۲۰
تعداد کارکنان (نفر)	۲۷۱۰۰۰	۱۴۱۳۰۰۰	۳۶۰۰۰۰	۲۰۴۴۰۰۰
جمع پیشنهادهای دریافت شده	۱۸۳۹۰۰۰	۴۸۱۴۸۰۰۰	۵۵۰۰۰۰	۵۰۵۳۷۰۰۰
میانگین پیشنهادات رسیده از هر نفر	۶/۸	۳۴/۰	۱/۵	۲۴/۷
درصد مشارکت کارکنان	%۶۵	%۸۷	%۳۵	%۶۷
درصد پیشنهادات قبول شده	%۷۷	%۷۶	%۳۸	%۸۶/۶
درصد پیشنهادات اجرا شده	%۵۸	%۷۵	%۵۰	%۸۰/۵
صرفه جویی اقتصادی سالانه از محل پیشنهادات (میلیارد ین)	۱/۱۵۷	۳۶/۴۲۸	۱/۱۸۳	۳۸/۷۶۸
میانگین صرفه جویی پیشنهاد و اجرا شده	۱۳/۷۹۶	۲۱۵۷۵	۴۶۲۲۷	۱۷۹۳۲
جمع پاداش پرداختی (میلین ین)	۹۴	۱۱۱۹۷	۵۲۰	۱۱۸۱۱
جایزه و پیشنهاد	۳۲۳	۴۱۹	۱۷۲	۳۴۷
بودجه مصرفی برای پیشبرد سیستم (میلین ین)	۶۵	۱۷۸۷	۴۰	۱۸۹۲



شکل ۱۷: نتایج نظام پیشنهادات سال ۱۹۸۸-۱۹۸۷ ژاپن

سیستم پیشنهادات در شرکتهای آمریکایی به کار گرفته می شود ولی اولاً وسعت چندانی ندارد، ثانیاً میانگین پیشنهادهای دریافتی از هر کارگر آمریکایی در مقایسه با ژاپن، رقم ناچیزی را نشان می دهد. وانگهی در آمریکا معمولاً ضرورت دارد که برای تشویق و ترغیب کارکنان، تشویقها حتماً مادی باشد و پاداشها نیز در ارقام کلان پرداخت شود، همین امر نیز از جمله عوامل بازدارنده و مشکلات اجرای سیستم به صورت گسترده و کارساز آن است.

جدول ۲: مقایسه سیستم پیشنهادهای آمریکا و ژاپن در سال ۱۹۷۹

شرح	آمریکا	ژاپن
درصد مشارکت	۱۴/۰٪	۵۴/۲٪
پیشنادهای هر نفر	۰/۱۵٪	۴/۷۳٪
پیشنادهای قبول شده	۲۴/۰٪	۶۰/۷٪
جایزه هر پیشنهاد	۳۰۵۳ ین	۸۵۲ ین
حداکثر جایزه هر پیشنهاد	۱۷۲۵۰۰۰۰ ین	۳۰۰۰۰ ین
اثر اقتصادی و پیشنهاد	۲۳۹۵۹۵ ین	۱۵۸۲۳ ین

۴-۷- سابقه اجرایی سیستم پیشنهادات در ایران

مرکز تحقیقات و خدمات خودکفایی ایران که در سال ۱۳۵۹ شروع به کار نمود از سال ۱۳۶۶ مطالعه برای پیاده کردن این طرح را آغاز و در سال ۱۳۶۷ در شرکت رادیاتورسازی ایران که یکی از چهار شرکت داوطلب اجرای این سیستم بوده پیاده نمود و به تدریج در بعضی از شرکتهای تحت پوشش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، بنیاد مستضعفان و جانبازان، صنایع ملی ایران، جلوه‌هایی از این سیستم به مرحله اجرا درآمده و نتایج درخشانی بدست آمده است.

بر اساس تحقیقی که در سال ۱۳۷۲ وزارت صنایع سنگین سابق در خصوص بررسی سیستم پیشنهادات در چهارده شرکت بزرگ صنایع سنگین انجام داده است. تعداد کل پیشنهادها از سال ۱۳۶۷ تا سال ۱۳۷۲ برابر ۱۱۹۲۳ بوده که ۳۴ درصد آن پیشنهادهای فردی و ۶۶ درصد آن پیشنهادهای گروهی است. در سال ۱۳۶۷ تعداد پیشنهادهای فردی ۶۵ درصد و پیشنهادهای گروهی ۳۵ درصد بوده ولی در سال ۱۳۷۲ این نسبت به ۱۴ درصد فردی و ۸۶ درصد گروهی رسیده است که نشانگر آن است که پیشنهادهای کارکنان به سمت گروهی میل کرده و از طرفی بیانگر آن است که کار گروهی در فرهنگ این شرکتها مورد پذیرش قرار گرفته و می‌توان این فرهنگ را تقویت کرد.

همچنین از سال ۱۳۶۷ تا مهرماه ۱۳۷۲، ۹۸۱۱ پیشنهاد و طرح، توسط ارزیابان نظام مشارکت شرکتها مورد ارزیابی قرار گرفته که ۲۷ درصد آنها مثبت و ۷۳ درصد آنها منفی بوده است. نکته جالب اینکه ۲۵ درصد از کل این پیشنهادها اجرا شده و این نشانگر آن است که از هر ۴ پیشنهاد و طرح دریافتی از کارکنان، یک پیشنهاد به اجرا گذاشته شده و سه پیشنهاد دیگر یا منفی بوده و یا در شرایط کنونی قابل اجرا نبوده است.

تحقیق مزبور نشان می‌دهد میزان صرفه‌جویی اقتصادی حاصل از پیشنهادهای دریافتی ۱/۱۱۹/۴۰۰/۰۰۰ ریال بوده و ۵۷/۲۰۰/۰۰۰ ریال به عنوان پاداش نقدی به پیشنهاددهندگان پرداخت شده است. این مساله تنها صرفه‌جویی اقتصادی یک ساله پیشنهادها را نشان می‌دهد و نشانگر میزان صرفه‌جویی غیرمادی پیشنهادات نمی‌باشد.

ضمناً بررسی مزبور بیانگر این است که هر پیشنهاد و طرح دریافتی از کارکنان به طور متوسط معادل ۱۰۰۶۰۰ ریال صرفه‌جویی داشته است، در صورتی که بابت هر پیشنهاد به طور متوسط ۴۸۰ ریال جایزه نقدی پرداخت شده است.

همچنین هر پیشنهاد اجرا شده به طور متوسط ۴۶۹/۴۷۴۴ ریال صرفه‌جویی داشته است. در صورتی که بابت هر پیشنهاد اجرا شده به طور متوسط ۲۴۰۰۰ ریال جایزه نقدی پرداخت شده است.

علاوه بر این تعداد پیشنهادها و طرح‌های ارائه شده از سطوح مختلف سازمان حاکی است که کارگران این شرکتها ۴۶ درصد، سرپرستان ۲۴ درصد، کارکنان ۲۰ درصد و مهندسين و مديران ۱۰ درصد از کل پیشنهادها و طرح‌ها را ارائه داده‌اند و این مطلب نشان‌دهنده آن است که سطوح بالای سازمان در این نظام مشارکت کمتری داشته ولی سطوح پایین‌تر سازمان شامل کارگران و سرپرستان بیشتر از این نظام استقبال نموده‌اند. (همان منبع)

۵- تیم‌های خودگردان

بخشی از مطالعات مدیریت مشارکتی بر پویایی گروه و تیمهای خودگردان متمرکز شده است. با تحقیق در خصوص شرکت‌هایی که اثربخشی سازمانی فراگیری از خود نشان داده‌اند، ویژگیهای احصاء شده که در میان آنها استفاده از تیمهای کاری خودگردان نمود عینی داشت (اسمیت و گرین، ۱۹۹۳). همان‌طور که اسمیت و گرین اشاره می‌کنند، افراد تلاش مولدی را از طریق تیمهای خودگردان بروز می‌دهند زیرا:

۱- 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- با انجام کار خوب رضایت بدست می‌آورند

۸- چیزهای جدید یاد می‌گیرند و احساس می‌کنند سهم خود را ایفا کرده‌اند

مزیک (۱۹۹۳) بحث می‌کند در حالیکه هدف ایجاد تیمی موثر روشن است، فرایند ایجاد آن خیلی مشکل است. تیمهای کاری موثر بر مبنای عوامل وظیفه و رابطه شناخته شده‌اند. عامل وظیفه شامل عملکرد، نگرانی برای بهبود کیفیت و نتایج فنی است در حالیکه عامل رابطه به ظرفیت حل تضادها، اعتماد و اثربخشی ارتباطات اشاره دارد. مزیک موانع اجرای موثر تیمهای کاری را به شرح زیر فهرست کرده است:

۱- دیدگاههای متفاوت ۲- تضاد نقش ۳- تلاش برای کسب قدرت

۴- فکر گروهی

یک تیم خودگردان ریشه در روشهایی دارد که براساس تشکیل گروههای تخصصی به اجرا درمی آید. تیمهای خودگردان معمولاً دارای پنج تا سی عضو هستند که هر کدام دارای مهارتهای خاصی می باشند. در هر زمانی که این تیمها در سازمان تشکیل گردند چنین وظایفی را انجام می دهند، عهده دار مشاغل متفاوتی می گردند و نوعی محصول یا خدمتی را به صورت کامل تولید یا ارائه می کنند و وظایف مدیریت (مثل برنامه ریزی کارها و امور مربوط به مرخصیهای کارکنان، سفارش مواد و استخدام اعضای جدید) را انجام می دهند. (سعید پورابراهیمی، تعاون شماره ۱۷۷)

۶- سیستم کار بدون نقص

کار بی نقص مشارکت داوطلبانه افراد همگون در یک اداره را به اتفاق بررسی و حل می کند. انتخاب روشهای بررسی مسائل و غیره به خود افراد واگذار شده است. روش کار بی نقص، انجام کار به وسیله تعیین هدف است. در ابتدا یک هدف تعیین و به صورت یک پروژه عمل شده و پس از تکمیل هدف، پروژه دیگری انتخاب می گردد. سعی بر این است که در مراحل اولیه هدفها آسان و سبک باشد و به تدریج هدفهای بالاتر انتخاب گردد. رسیدن به اهداف باعث می شود که اعضای گروهها رضایت خاطر شغلی داشته و اعتماد به نفس پیدا کنند. این نیاز معنوی است که بیشتر افراد را تشویق به مشارکت در این گروهها می کند. گروههای کار بی نقص بین ۷ تا ۱۰ نفر عضو دارند و یک کمیته سازماندهی، متشکل از مدیران و روسای موسسات برای آموزش آشنایی و ایجاد ارتباط و هماهنگی بین مدیریت و گروههای کار بی نقص تشکیل و یک فرد با کفایت به عنوان دبیر و هماهنگ کننده سیستم منصوب می گردد. آنچه در این گروهها حائز اهمیت فراوان است یکی انتخاب رهبران گروههاست و دیگری انتخاب موضوع.

۷- سیستم ساراتف

سیستم ساراتف عنوانی است که در روسیه بر روی یک جنبش صنعتی و تولیدی گذاشته شده است. از طریق این جنبش کیفیت کالا را بهبود بخشیده و مسئولیت رسیدن به کیفیت مطلوب را از بازرسان به کارگران تولیدی منتقل ساخته اند. قبلاً کار بازرسان جدا کردن کالای سالم از کالای معیوب بوده تا از رسیدن کالاهای معیوب به دست مصرف کننده جلوگیری شود. ولی در حال حاضر مفاهیم سیستم ساراتف، حصول کیفیت را برعهده کاردانی و مهارت کارگر گذاشته است.

برای رسیدن به این مقصود باید شرایط لازم جهت رشد کارگر به حد خود بازرسی به گونه‌ای موفقیت‌آمیز تامین شود. در این راستا اقدامات زیر صورت می‌گیرد:

- برقراری مختصات و استانداردهای روشن و موثر تولید
- ایجاد فرآیندها و تهیه ابزار و وسایل لازم جهت رسیدن به استانداردهای مورد نظر
- دادن اطلاعات، دستور کار و ابزار کافی
- ارائه آموزش برای بکارگیری صحیح تسهیلات و ابزار و دستورهای کار
- پس از آنکه هدف خود بازرسی تامین شد، یک برنامه انگیزشی بکار گرفته می‌شود.

۸ - سیستم دورو

این یکی از چند سیستمی است که در کشورهای اروپای شرقی به کار گرفته می‌شود. هدف سیستم دورو نیز مانند سیستم ساراتف، انتقال مسئولیت کیفیت به دوش کارگران است. بدین صورت که مدیریت شرایط مطلوبی را برای کارگر فراهم می‌سازد تا وی بتواند در سیستم دورو شرکت کند. البته قبول این کار از طرف کارگر جنبه داوطلبانه دارد و با امضاء یک کارت صورت می‌گیرد.

معمولاً نیمی از کارگران در این برنامه، که در قدم اول مستلزم گذراندن یک دوره آموزش و بعد انجام یک آزمایش است، شرکت می‌کنند. سپس انتقال مسئولیت از بازرسی به کارگران صورت می‌پذیرد. این کار در راستای همان سیستم ساراتف صورت می‌گیرد که پیش‌نیاز آن، رسیدن کارگر به شایستگی خود بازرسی است. بازرسی از مرحله نهایی محصول به بخشهای دیگری از فرآیند تولید منتقل می‌شود که شامل استفاده از ابزار بازخوانی اطلاعات، کنترل نمودارها و سایر اقدامات محوله می‌باشد. مشکلاتی که در این مورد بروز می‌کند پایه تجزیه و تحلیل جهت فراهم کردن ماشین آلات، فرآیندها، آگاهیهها و سایر نکات لازم جهت خود بازرسی کارگر، قرار می‌گیرد. در اینجا برنامه آموزش کارگران با استفاده از مطالب مکتوب و وسایل کمک آموزشی ویژه آغاز می‌شود که در سمینارهای مخصوص صورت می‌گیرد. (سید محمد عباس‌زادگان، ۱۳۷۶، صص ۳۳۱-۳۲۹)

منابع و مآخذ

منابع فارسی

۱. عباس زادگان، مبانی اساسی در سازماندهی و رهبری، ۱۳۷۶، انتشارات شرکت سهامی انتشار
۲. رهنورد، فرج‌اله، مدیریت مشارکتی، تئوری و عملی، ۱۳۸۱، مرکز آموزش مدیریت دولتی
۳. راهنمای جامع مدیریت بهره‌وری، ترجمه معاونت اقتصادی و برنامه‌ریزی بنیاد مستضعفان و جانبازان ۱۳۷۲، انتشارات بنیاد
۴. امیران، حیدر، مدیریت مشارکتی از طریق گروه‌های کنترل کیفی، ۱۳۷۱، انتشارات امین آذین
۵. مهربان، رضا، مدیریت جامع کیفیت، ۱۳۷۶، نشر البرز
۶. زمردیان، اصغر، مدیریت کیفیت جامع، ۱۳۷۳، انتشارات موسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزش سازمان گسترش
۷. فقیه، نظام‌الدین، کنترل کیفیت آماری، انتشارات سمت
۸. پاتریشیا مک‌کلگان و کریستونل، عصر مشارکت، ترجمه مصطفی اسلامی ۱۳۷۷، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی
۹. ارتورار. تنرو ایرونی‌ک. ج. دیتورو، مدیریت کیفیت فراگیر، ترجمه و تلخیص حبیب‌الله شرکت، ۱۳۷۶، انتشارات نشر ارکان
۱۰. طوسی، محمد علی، مشارکت در مدیریت و مالیات، ۱۳۷۲، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی
۱۱. پورضا، اسماعیل، بررسی اثرات اجرای نظام مدیریت مشارکت از طریق سیستم پیشنهادات کارکنان بروضعیت سازمانها، نشریه دانش مدیریت، شماره ۴۹
۱۲. پورابراهیمی، احمد، مدیریت مشارکتی مفاهیم و روشها و راهکارهای نو، نشریه تعاون شماره ۱۷۷
۱۳. برومند، نادر، آسیب‌شناسی مدیریت مشارکت جو در سازمانها، نشریه تدبیر شماره ۱۱۵، شهریور ۸۰
۱۴. الهی، غلامرضا، نظام مشارکت و مدیریت مشارکتی، نشریه تعاون شماره ۲۰۶
۱۵. نیلی آرام، علی، مدیریت مشارکتی، مفاهیم و روشها و راهکارهای نو، نشریه تحول اداری، شماره ۲۲
۱۶. تنهایی، الهیار، آثار مثبت مشارکت کارکنان، نشریه مدیریت، شماره ۳۳، دیماه ۷۷
۱۷. زاری، حسین، مشارکت در نظام اداری، نشریه فرهنگ و معادن، شماره ۷۱، فروردین و اردیبهشت
۱۸. زارعی، حسین، بررسی موانع مشارکت در نظام اداری ایران، نشریه کار و جامعه، شماره ۲۳
۱۹. مجدفر، مرتضی، موانع اجرایی مدیریت مشارکتی در ایران، نشریه فرهنگ مشارکت شماره ۱۸
۲۰. حمیدی، یدالله، بررسی چگونگی کاربرد نمونه مدیریت کیفیت جامع و مراحل طراحی و الگوی مناسب در بیمارستانهای دانشگاه علوم پزشکی همدان، نشریه مدیریت پزشکی، شماره ۲
۲۱. سرمدسعیدی، سهیل، اجرای عملی مشارکت به روش نظام پیشنهادات، نشریه تعاون شماره ۱۹۷

۲۲. رضویان، علی، مدیریت کیفیت جامع، نشریه ریخته‌گری، شماره ۳۹
۲۳. اصغر مشبکی، (۱۳۷۷)، جایگاه نظام مشارکت در بهره‌وری سازمانی، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۳۹
- بهار ۱۳۷۷،