

بررسی مسائل و مشکلات تصمیم‌گیری گروهی

هادی کرمی

چکیده

در این مقاله مشورت و تصمیم‌گیری جمعی مورد بررسی قرار گرفته و مشکلات ناشی از مشورت و عدم مشورت در ادارات دولتی بررسی شده است. هدف اصلی تحقیق مشخص نمودن وضعیت نحوه تصمیم‌گیری مدیران دولتی و چگونگی ارتباط آن با مشورت است تا ضمن واقف شدن مدیران از وضعیت تصمیم‌گیری خود و چگونگی ارتباط آن با مشورت بتوانند با بهره‌جویی از مشورت در تصمیم‌گیری‌ها به طریق صحیح در انجام امور دست یابند و از میان راه‌های مختلف راه صحیح و اصلح را برگزینند و از این طریق باعث افزایش بهره‌وری کاهش تعارضات و رضایت شغلی کارکنان شوند. در مقاله حاضر ابتدا در مورد مشورت و تصمیم‌گیری مشارکتی از دیدگاه اسلام، با چه کسانی مشورت کنیم، حقوق مشورت‌کننده بر مشورت‌دهنده و بالعکس مباحثی مطرح می‌شود و در ادامه در مورد تصمیم‌گیری جمعی و مشکلات ناشی از این تصمیم‌گیری مطالبی ذکر می‌شود و در پایان خلاصه و نتایج در این مورد مطرح می‌شود. باشد که این مقاله راهی برای ادامه این مسیر جهت ارج نهادن به نظرات کارکنان و همکاران سازمانهای دولتی باشد.

واژه‌های کلیدی: تصمیم‌گیری، مشورت، مشارکت، مشاور، تصمیم‌گیری گروهی، مشکلات

مقدمه

بدون شک تصمیم‌گیری از مهمترین فرآیندهای مدیریت است و هیچ فرایند دیگری را نمی‌توان با آن برابر دانست و از زمانی که دانش مدیریت به عنوان یک علم مطرح شد و مورد توجه قرار گرفت از سوی دانشمندان و صاحب‌نظران علم مدیریت وظایف مختلفی به عنوان وظایف اساسی مطرح شد که هیچکدام از این نویسندگان برای سایر وظایف مدیریت به اندازه تصمیم‌گیری اهمیت قائل نشده‌اند به نحوی که بعضی از این بزرگان علم مدیریت را معادل تصمیم‌گیری دانسته‌اند. دانش مدیریت که به صورت مجموعه‌ای از نظریه‌های مربوط به شناخت سازمان، برنامه‌ریزی، سازماندهی، نوآوری، نظارت و غیرجمله می‌کند در عمل به شکل تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد.

اما با توجه به پیشرفت سریع تکنولوژی و فزونی یافتن عوامل خارجی اثرگذار بر محیط سازمان از قبیل دولت، مسائل اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، رقابت، مشتری‌ها، تحولات طبیعی غیرقابل پیش‌بینی، محدودیت‌های تامین مواد اولیه، اطلاعات و ... ایجاب می‌نماید که تصمیم‌گیرنده به کلیه مسائل و علوم و فنون مورد نظر تسلط کامل داشته باشد تا بتواند بهترین راه حل را برای حل مشکل بیابد و یا از موقعیت پیش آمده به نحو احسن استفاده نماید. ولی کمتر کسی پیدا می‌شود که همه چیز را بداند و واجد جمیع شرایط بوده و به تمامی علوم و فنون روز در چارچوب وظایف مدیریتی خویش مسلط باشد. بنابراین استفاده از رأی و نظر دیگران می‌تواند تا حدود زیادی او را در یافتن به راه حل بهینه کمک کند.

اینجاست که مسئله مشارکت در تصمیم‌گیری مطرح می‌شود و یکی از راههای مشارکت استفاده از روش شور و مشورت و فراهم نمودن محیط مشاوره می‌باشد که از نظر اعتقادی و متون اسلامی و آیات و روایات متعدد تاکید فراوان شده که در تصمیم‌گیریهای شخصی، خانوادگی اجتماعی و گروهی از نظر مشاوران واجد شرایط بهره‌گیرند.

یکی از وسایلی که اجزای سازمان را در قالب سیستم به هم مربوط می‌سازد شبکه اتخاذ تصمیم می‌باشد. اتخاذ تصمیم شاید مهمترین موضوع دانش مدیریت باشد و مدیر از طریق طرح ریزی، سازمان دادن، انتخاب و انتصاب پرسنل، هدایت و رهبری عملیات، کنترل و نوآوری دائماً در حال تصمیم‌گیری می‌باشد و به همین مناسبت است که هربرت سایمون اتخاذ تصمیم را مسئله اصلی مدیریت قلمداد نمود به عبارت دیگر هریک از وظایف مدیر از برنامه‌ریزی گرفته تا کنترل به صورت تصمیم‌گیری از قوه به فعل در می‌آید و به همین علت است که تصمیم‌گیری به صورت مهمترین و پیچیده‌ترین دانش مدیریت در آمده است بنابراین اتخاذ تصمیم با توجه به اهمیتی که دارد و عوامل محیطی که به عنوان متغیرهای اثرگذار بر شبکه تصمیم موثرند و با توجه به این که تئوری‌های اقتصادی و ریاضی در تصمیم‌گیری مدیران کاربرد دارند شاید گفتنی باشد که بگوئیم یک نفر به عنوان مدیر یک سازمان در شرایط مختلف سازمانی قادر نباشد بدون کمک و مساعدت دیگران تصمیم‌گیری بهینه نماید.

موضوع تحقیق

بررسی مسائل و مشکلات مشورت در تصمیم‌گیری مدیران دولتی

اهمیت تحقیق

امروزه که تولید و عرضه هرچه بیشتر و بهتر محصولات و خدمات نقش سلاحهای استراتژیک و نقش آفرین را در حیات سیاسی و اجتماعی ملتها ایفا میکند توجه به تولید و افزایش بهره‌وری کل و استفاده بهینه از منابع موجود در جامعه از ضروریات دنیای امروزی است. در این میان بهره‌جویی از مشورت در تصمیم‌گیری‌ها به عنوان نگرشی مدیریتی، ابزاری مناسب جهت بالا بردن بهره‌وری و پیشبرد سازمانها به اهدافشان می‌باشد.

از طرفی دیگر به مدد به کارگیری این شیوه در مدیریت و تصمیم‌گیری است که میتوان به طریق صحیح در انجام امور دست یافت و از میان راههای مختلف راه اصلح را برگزید و با یاری جستن از مشارکت و مشورت است که مخاطرات تصمیم‌گیری کاهش یافته، ضمانت اجرای تصمیمات بیشتر شده دانه بصیرت و آگاهی شورت‌کننده گسترده‌تر و روحیه کاری تقویت می‌گردد.

بنابراین با عنایت به این که اداره سازمانهای دولتی کاری بس پیچیده است و به کوشش و کارمایه بسیار نیاز دارد و مدیریت خوب، پی‌آمد هوشمندی، تجربه و اندیشیدن روشن است و با بهره‌گیری از نتایج پژوهشهای سازمانهای متناسب، آسان و روان می‌گردد باید تحقیق و تفحص نمود که تا چه حد مدیران دستگاههای دولتی ما در تصمیم‌گیریها از مشورت استفاده می‌کنند و از این طریق باعث افزایش بهره‌وری، کاهش تعارضات و رضایت شغلی کارکنان می‌شوند.

تعریف مسئله

با استفاده از آیه شریفه و امرهم شوری بینهم (قرآن کریم، سوره شوری آیه ۳۸) و از آنجایی که هدف اصلی حکومت اسلامی رشد دادن انسان و حرکت به سوی نظام الهی است تا زمینه بروز شکوفایی استعدادها به منظور تجلی ابعاد خداگونگی انسان فراهم آید و این جز در گرو مشارکت فعال و گسترده تمامی عناصر اجتماع در روند تحول جامعه نمی‌تواند باشد. لذا با توجه به پیچیدگی مسائل سازمانی و دخالت عناصر متنوع داخلی و اثرگذاری عوامل متعدد در تصمیم‌گیری مدیران دولتی ایجاب می‌نماید که مسئولین ادارات دولتی در امور مختلف سازمانی در شرایط کاری متفاوت به نوعی از مشورت مشاوران آگاه، متعهد، دلسوز و شجاع بهره‌گیرند.

بنابراین مسئله مورد تحقیق عبارتست از اینکه آیا مدیران ادارات دولتی به مشورت و لزوم مشارکت کارکنان در امور تصمیم‌گیری توجه و علاقه دارند و این علاقه و توجه آیا از بعد ایدئولوژیکی است یا از بعد عملی؟ به عبارت دیگر آیا رابطه‌ای بین نگرش مدیران و اقدام عملی آنان جهت مشورت در تصمیم‌گیری با کارکنان وجود دارد؟ و مشخص نمودن این مسئله که تا چه حد و در چه مواقعی مدیران دستگاههای دولتی ما در تصمیم‌گیریها از مشورت استفاده می‌کنند. به طور کلی روشن نمودن وضعیت نحوه تصمیم‌گیری مدیران ادارات دولتی و چگونگی ارتباط آن با مشورت.

اهداف تحقیق :

- ۱- بررسی وضعیت نحوه تصمیم گیری مدیران ادارات دولتی و چگونگی ارتباط آن با مشورت
- ۲- بررسی رابطه بین نگرش مدیران و اقدام عملی آنان نسبت به مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیریها.

تعریف واژه ها

تصمیم گیری :

- ۱- عبارت است از انتخاب راه حلی از میان راه حل‌های مختلف در جریان یک برنامه ریزی
- ۲- عبارتست از انتخاب یک شق از میان شقوق مختلف

مشورت:

- ۱- مشورت از شور و شور به معنای استخراج و استنباط است.
- ۲- عبارتست از تلاش برای آشکار ساختن امر خوبی که پنهان بوده و عرضه آن به دیگران
- ۳- کمک گرفتن از فکر و نظر دیگران را جهت حل یک مسئله مشورت می گویند.

مشارکت :

- ۱- مشارکت کارکنان در مدیریت عبارتست از کلیه اقداماتی که میزان نفوذ و مسئولیت کارکنان را در فرایند تصمیم گیری از طریق نمایندگی مناسب در سطوح مختلف سازمان افزایش می دهد.
- ۲- مشارکت به معنی آن است که کارکنان حق دارند در تصمیمات مدیریت سهیم باشند.

مشاور کیست ؟

کسی را که طرف شور قرار گیرد مشاور گویند. بعضی از سازمانها و ادارات دولتی دارای پشت مشاور می باشند ولی موضوع مشاوره در این مقاله اطلاق عام داشته و بیشتر در حوزه کارشناسان داخل سازمان و خارج از سازمان عنداللزوم مربوط خواهد شد.

مدیران دولتی :

معاونین وزرا، مدیرکل، معاونین مدیرکل و رؤسای ادارات
(لایحه برنامه اول توسعه اقتصادی و اجتماعی، ۱۳۶۸)

کارشناسان :

منظور از کارشناسان آن دسته از کارکنانی است که دارای مدرک تحصیلی لیسانس به بالا بوده و در مشاغل مدیریتی نباشند و هم چنین آن دسته از کارکنانی که با هر نوع مدرک تحصیلی صرفاً در پست کارشناس مشغول کار باشند.

نگرش :

منظور از نگرش، نوعی آمادگی یا تمایل فرد برای واکنش نشان دادن به طریق خاص، نوعی آمادگی عقلی فرد برای واکنش نشان دادن یا یک تمایل تعیین کننده رفتار فرد است.

مشورت و تصمیم گیری مشارکتی از دیدگاه اسلام

مشورت از شور، و شور به معنای استخراج و استنباط است. بدین ترتیب شور و مشورت هم در امور مادی و هم در امور معنوی مصداق دارد. به بیان کاملتر مشورت عبارتست از تلاش برای آشکار ساختن امر خوبی که

پنهان بوده و عرضه آن به دیگران همانطور که در تعریف ملاحظه می شود سه مرحله یافت، استخراج و عرضه در مشورت وجود دارد. در مرحله نخست باید در جستجوی خیر پنهان کوشید، در مرحله دوم باید در کشف و ظهور خیر و زدودن عوامل اخفا از چهره آن اقدام کرد در آخرین مرحله باید خیر و نیکی و صلاح را به دیگران عرضه نمود.

بنابراین مشورت هم در مورد معانی و هم در مورد مواد و اجسام انجام می گیرد. مشورتهایی که بین انسانها و جهت دستیابی به رأی و نظر انجام می گیرد از هر نوع که باشد مشورت در معانی است، زیرا منظور از آن به دست آوردن رأی و نظر است و رأی و نظر از نوع مواد و اجسام نیست. از نظر اسلام مسلمانان باید مشورت به معنای اخیر را در امور سیاسی اجتماعی خود مورد توجه قرار دهند.

علما در مورد معنای مشورت در امور غیرمادی تعاریف گوناگونی ارائه داده اند. در یکی از این تعاریف مشورت بدینگونه تعریف شده است: مشاور، مشاورت و مشورت به معنای استخراج رأی صحیح است، یعنی آدمی در مواقعی که خودش درباره کاری رأی صحیح ندارد، به دیگری مراجعه کند و از او رأی صحیح بخواهد. " مشورت، مفاوضه و مبادلله در کلام است (رایزنی) تا در سایه آن کلام و اندیشه حق آشکار گردد و به دست آید "

با توجه به احکام شور و شورا در اسلام و با عنایت به شواهد و مصادیق کار شورایی در متون و منابع شرع، چنین برمی آید که شورا از نظر اسلام بر دو قسم باشد:

۱) شورای مفوض

۲) شورای غیرمفوض

شورای مفوض شورای است که با مطرح کردن مسائل و موضوعات مطرح شده در میان اعضا به شور و مشورت می پردازد و سپس نظر واحدی را اتخاذ مینماید و این نظر به دلیل ماهیت شورای مورد بحث، تصمیم محسوب می گردد و عمل به آن لازم و ضروری است. شورای غیرمفوض شورای است که قدرت و قوه اجرا به او تعویض نشده و در واقع شورایی است که با مطرح کردن مسائل و موضوعات مطرح شده در میان اعضا به شور و مشورت می پردازد و نظر واحدی را اتخاذ نموده، به صورت پیشنهادی به مقام اجرایی اعلام می نماید. اگر این پیشنهاد مورد قبول مقام اجرایی واقع شد و آن را مطابق با مصالح تشخیص داد، عمل می کند، در غیر این صورت الزامی در عمل به آن پیشنهاد نخواهد بود.

با چه کسانی باید مشورت کرد؟

خصوصیات و ویژگیهای کسانی که در مورد مشورت قرار می گیرند نیز از دیدگاه اسلام قابل تأمل است. براین اساس هر فردی را نمیتوان طرف شور قرار داد مگر آنکه واجد این خصوصیات باشد:

اولین شرط آن است که عقل و خرد داشته باشد. دومین شرط آنست که با ایمان و با تقوا باشد سوم آنکه طرف مشورت باید باتجربه باشد. چهارم آنکه فردی ناصح و خیراندیش باشد. شرط پنجم آنکه ترسو و جبان نباشد. ششم اینکه حریص به مال و طماع نباشد و بالاخره باید خالصانه اظهارنظر کند و در مطالبی که اطلاع ندارد دخالت ننماید.

خصوصیات دیگری نیز برای طرف شور بر شمرده شده است؛ مانند رازدار بودن، صادق بودن، بخیل نبودن و آگاه بودن. هرگاه فردی دارای این ویژگیها باشد او قابل شور و مشورت است و در غیر اینصورت صلاح نیست با ایشان مشورت شود.

حقوق مشورت کننده از مشورت دهنده

حق کسی که با تو مشورت می کند، این است که: اگر رأی صحیح و نظری مفید داری با او در میان گذاری و آن را به او تفهیم کنی به طوری که اگر تو خود به جای او بودی به همان رأی عمل می کردی و سخن و رفتار تو باید توأم با محبت و نرمی و آرامش باشد، چرا که نرمی و آرامش باعث از بین رفتن ترس و وحشت می شود در حالیکه خشونت و سخت گیری موجب وحش می شود و این در صورتی است که دارای نظری روشن و مطمئن هستی.

اما اگر رأی درستی نداری یا برای خودت صلاحیت اظهار نظر قائل نیستی ولی کسی را می شناسی که به درست بودن رأیش اطمینان داری و خودت نیز او را برای مشورت انتخاب می کردی باید او را به آن شخص معرفی کرد و هرگاه این کار را انجام دهی در خیرخواهی برای او کوتاهی نکرده ای و از نصیحت و راهنمایی شایسته او دریغ ننموده ای.

حقوق مشورت دهنده بر مشورت گیرنده

حق کسی که با او مشورت می کنی اینست که اگر نظرش برخلاف میل و نظر تو بود به او بدبین نشوی و به بدخواهی متهمش نکنی چرا که آراء و نظرات مردم متفاوت است، پس هرگاه نسبت به رأی او بدبین باشی در عمل کردن یا عمل نکردن به آن رأی و نظر مختاری، اما نباید نسبت به آن بدبین باشی و او را به بدخواهی متهم کنی و اگر نزد تو از کسانی که شایستگی مشورت را دارد بنابراین باید از اینکه نظرش را در مورد مشکل تو اعلام کرده از او تشکر و قدردانی کنی، اما اگر رأیش موافق نظر تو بود یا بعداً درستی نظر او را درک کردی باید آن نظر را از او بپذیری و به کار بندی و از او سپاسگذاری کنی و سعی کنی که خوبی او را جبران نمایی.

اهمیت مشورت از دیدگاه احادیث

پیامبر اکرم (ص) می فرمایند: " کسی که با دیگران مشورت کند یقیناً به راه رشد، هدایت خواهد شد" یا هیچ پشتیبانی قویتر از مشورت و هیچ عقلی بهتر از تفکر و تدبیر نیست."

حضرت علی (ع) می فرمایند: " هرکس به رأی و اندیشه دیگران بی اعتنا گردد و در کار مشورت نکرد تباه گشت و هرکس با مردان با تجربه شور نماید با خردهایشان شرکت می کند و هویداست که حکم چند عقل در هر کار یک عقل سودمند و شایسته تر است."

همچنین می فرماید: " هیچ چیز همانند مشورت، درستی و حقیقت را آشکار نمی سازد."

در سایر مکاتب نیز مسأله مشورت و نظرخواهی به منظور غنی تر ساختن تصمیمها، همیشه مورد نظر بوده و مزایای بسیاری تصمیم گیریهایی که با مشارکت و نظرخواهی از جمع صورت می گیرد ذکر شده است. در تصمیم گیری جمعی تصمیم گیرنده برای شناخت مشکل اصلی، یافتن راه حلها و ارزیابی آنها با نظرات متعدد و متنوعی روبرو می شود که دید او را نسبت به موضوع تصمیم وسیعتر ساخته و از یک بعد نگری

دورش می سازد. مشورت با دیگران نشان دهنده ارزشی است که تصمیم گیرنده برای آنان و نظراتشان قائل است و موجبات علاقه بیشتر و روحیه قویتر آنها را فراهم می سازد و نظرخواهی از سایرین باعث رشد افراد می شود و قدرت خلاقیت و ابتکار آنان را افزایش می دهد. شرکت دادن افراد در فرایند تصمیم گیری باعث آماده شدن آنان برای تصمیم گیری های بعدی می شود و آنها را به اجرای تصمیمهای متخذه علاقمندتر و متعهدتر می سازد. در تصمیم گیری جمعی افراد خود را در اخذ تصمیمها سهیم احساس می کنند، مشکلات و موانع، امکانات و منابع را به درستی می شناسند و با واقع بینی بیشتری با مسائل برخورد می کنند.

تصمیم گیری مشارکتی از دیدگاه قانون و عرف

در مهمترین سند قانونی کشور ما یعنی قانون اساسی آمده است :

" طبق دستور قرآن کریم: وامرهم شوری بینهم و شاورهم فی الامر

شوراها، مجلس شورای اسلامی، شورای استان، شهرستان، شهر، بخش، روستا و نظایر اینها از ارکان تصمیم گیری و اداره امور کشورند."

قانون اساسی و شوراها

فصل هفتم قانون اساسی به بحث شوراها اختصاص یافته که شامل هفت اصل می باشد (اصل صدم تا اصل صد و ششم). تشکیل شورا برای پیشبرد سریع برنامه های اجتماعی، اقتصادی، عمرانی، بهداشتی، فرهنگی و آموزشی در روستا، بخش، شهر، شهرستان و استان در نظر گرفته شده است. اعضای شوراها را مردم انتخاب می کنند و رأس آنها شورای عالی استانها قرار دارد که از نمایندگان شوراهای استانها تشکیل می شود و شورای عالی استانها می تواند در حدود وظایف خود مستقیماً یا از طریق دولت طرحهایی برای بررسی و احتمالاً تصویب به مجلس ارائه دهند.

استانداران، فرمانداران و بخشداران و سایر مقامات کشوری باید تصمیمات شوراها را که در حدود اختیارات خود اخذ نموده اند رعایت کنند. همچنین باید در واحدهای تولیدی، صنعتی و کشاورزی شوراهای مرکب از نمایندگان کارگران، دهقانان، دیگر کارکنان و مدیران تشکیل شود و تشکیل شورا باید به واحدهای آموزشی، اداری و خدماتی هم برسد. انحلال شورا فقط در صورت انحراف از وظایف قانونی است و مرجع تشخیص انحراف را قانون مشخص میکند و شورا در صورت منحل شدن می تواند به دادگاه صالح شکایت کند.

شورای اسلامی کار

به منظور تأمین قسط اسلامی و همکاری در تهیه برنامه ها و ایجاد هماهنگی در پیشرفت امور در واحدهای تولیدی، صنعتی، کشاورزی و خدمات، شورایی مرکب از نمایندگان کارگران و کارکنان به انتخاب مجمع عمومی و نماینده مدیریت بنام شورای اسلامی کار تشکیل می گردد. (قانون تشکیل شوراهای اسلامی کار، ۱: ۱۳۶۳)

تصمیم گیری مشارکتی از دیدگاه علوم اجتماعی

تعریف تصمیم گیری

انتخاب راه حلی از میان راه حلهای مختلف را در جریان برنامه ریزی تصمیم گیری می نامند. و بقول رابینز " تصمیم گیری واقعی فرایند جامعی از کندو کاو برای دستیابی به راه حل بهینه نمی باشد بلکه فرایند

مرحله‌ای بنحوی که تصمیم گیرنده هر انتخاب را ارزیابی می کند تا به انتخابی برسد که واجد حداقل سطح قابلیت باشد، همین که به این سطح دسترسی پیدا شود کندو کاو متوقف میشود و انتخاب نهایی صورت میگیرد.

آیا مشورت نوعی تصمیم گیری مشارکتی را به وجود می آورد؟

اصولاً هرگونه نظرخواهی و مشورت به نحوی در انتخابهای تصمیم گیرنده اثر می گذارد و نمی توان ادعا کرد تصمیم فرد بدون مشورت و پس از مشورت کاملاً یکسان است. زیرا نظرخواهی و مشورت در مراحل مختلف فرایند تصمیم گیری ممکن است اتفاق بیفتد و در مرحله ای که مؤثر واقع شد، در تصمیم گیری تأثیر می گذارد.

به عبارت دیگر اگر نقش مؤثر اطلاعات در تصمیم گیری را بپذیریم، از آنجایی که مشورت میزان اطلاعات را تغییر می دهد، به سادگی می توان دریافت که در تصمیم گیری، اثرات جهت دهنده ای خواهد داشت. بنابراین مشورت نوعی تصمیم گیری مشارکتی را بوجود می آورد، حتی اگر در ظاهر فرد تصمیم گیرنده مجبور نباشد به پیشنهاد و نظر مشاوران عمل نماید.

ضرورت تصمیم گیری جمعی

امروزه امور و مسائل کشور ما و جهان پیچیده تر از آن هستند که یک مدیر و یا مسئول بتواند به سادگی آنها را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد و عنداللزوم خود به تنهایی راجع به آنها تصمیماتی عمیق و کاملاً قابل قبول اتخاذ نماید. هرچند که تصمیمات مربوطه به امور مهندسی (مثل طراحی و ساختن اتومبیل) به هیچ وجه به پیچیدگی تصمیمات مربوطه به امور اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و امثالهم به شمار نمی آیند، در مورد آنها هم دیگر، تصمیمات انفرادی چندان چاره ساز نیستند، بنابراین همراه با محرز گردیدن ضرورت زندگی اجتماعی، لزوم شور و مشورت در تمام شئون زندگی بشری حتی در امور خصوصی (مثل ازدواج) بیش از پیش به اثبات رسیده است، تقریباً تمام مسئولان و مدیران این ضرورت را به خوبی درک کرده اند و یا حداقل ناگزیر از تمکین در برابر مقتضیات این ایام (که تصمیم گیری را به طور جمعی می طلبد) شده اند.

نقاط مثبت و منفی تصمیم گیری جمعی

تصمیم گیریهای مشورتی و گروهی از نظر زمانی وقت بیشتری را طلب می کند بنابراین هرگاه از نظر زمانی محدودیت وجود دارد تصمیم گیری جمعی شاید چندان مؤثر نباشد البته اگر چه مرحله تجزیه و تحلیل و انتخاب در تصمیم گیری گروهی نسبت به روش فردی به وقت بیشتری احتیاج داشته باشد. اما تصمیمهای اخذ شده در تصمیم گیری جمعی از ارزش بیشتری برخوردار است و اجرای آن آسان تر است و کارکنان با تعهد و علاقه بیشتری تصمیم را اجرا می کنند و میتوان گفت که زمان اجرا در تصمیم گیریهای گروهی غالباً کوتاه تر از تصمیم گیریهای فردی می باشد و به جهت این امتیاز، زمان برای این روش قابل توجیه و قبول است.

نکته دیگری که در تصمیم گیری های جمعی دارای اهمیت است، هدف شرکت کنندگان در گروه تصمیم گیری است اگر آنان با هدف حل مشکل به اظهارنظر نپردازند و فقط بر نظر خویش پافشاری و اصرار ورزند تشتت آرا ایجاد می شود و تصمیم گیری در عمل دچار مشکلات زیادی می گردد و به نتیجه مطلوب منتهی

نخواهد شد و البته وجود فردی به عنوان تصمیم گیرنده نهایی و یا استفاده از قانون اکثریت، می تواند راه حلهایی برای رهایی از اینگونه بن بستها در تصمیم گیریهای جمعی باشد. مشکل دیگری که در تصمیم گیری جمعی وجود دارد فشار گروهی و اثرات آن بر تصمیم گیری گروهی است. افراد گروه تحت تأثیر فشار گروهی نظری را ارائه می دهند که نظر واقعی خودشان نیست و برآنان تحمیل شده است و در چنین مواقعی تصمیم گیری گروهی اثربخش نیست. اداری شدن شورا و حضور مکانیکی اعضا در آن نیز از جمله مشکلاتی است که در تصمیم گیری جمعی وجود دارد. در چنین حالتی اعضای گروه به عنوان رفع تکلیف در شورا شرکت می کنند و این امر از اثربخشی تصمیم گیری گروهی می کاهد. همچنین اگر اعضای شورا منافع فردی خود را به منافع جمع ترجیح دهند از اثر بخشی تصمیم گیری جمعی کاسته می شود.

هدف از مشارکت

هدف از مشارکت این است که از طریق دخالت دادن کارکنان در فرایند تصمیم گیری از میزان برخوردها و تعارضات موجود بین مدیران و کارکنان کاسته می شود و طرفین کار با داشتن حق و فرصت مساوی برای تبادل نظر و تصمیم گیری درباره مسائل سازمانی، خود را متعلق به گروه واحدی بدانند که در جهت تحقق هدفهای مشترک فعالیت می کند. مشارکت کارکنان دارای هدفهای اقتصادی، اجتماعی و روانی است از نظر اقتصادی مشارکت کارکنان سبب افزایش کمی و کیفی بهره وری در سازمان می شود و از بعد اجتماعی، مشارکت با تقویت همکاری در طرفین کار میزان برخوردها و تعارضات را کاهش میدهد و محیط کاری سالم را بوجود می آورد و در نتیجه صلح و آرامش صنعتی را تداوم می بخشد. از نظر روانی نیز با استقرار نظام مشارکت در مدیریت ارزش عامل انسانی در سازمان به رسمیت شناخته می شود و به جنبه انسانی کار توجه بیشتری معطوف می گردد و این امر موجب رضایت کارکنان می شود.

پیش نیازهای مشارکت

- ۱- زمان لازم برای مشارکت در اختیار باشد.
- ۲- بهره وری احتمالی آن از زیانهای احتمالی آن بیشتر باشد.
- ۳- به دل بستگی های کارکنان مربوط باشد.
- ۴- کارکنان توانایی لازم برای کار روی آن موضوع را داشته باشند.
- ۵- توانایی متقابل برای ارتباط فراهم باشد.
- ۶- احساس بیم و خطر برای هیچ یک از طرفها وجود نداشته باشد.
- ۷- در قلمرو آزادی شغلی باشد.

فواید مشارکت

- ۱- تقویت روحیه کارکنان و ایجاد انگیزه در آنان.
- ۲- افزایش تفاهم متقابل در طرفین کار و کاهش فاصله بین آنها و در نتیجه افزایش همکاری بین کارکنان سازمان.
- ۳- افزایش بهره وری.

- ۴- تقویت روح ابتکار و حس مسئولیت در کارکنان.
- ۵- ایجاد استفاده از تجارب علمی و نظرات و اندیشه های کارکنان.
- ۶- ایجاد انضباط در محیط کار.
- ۷- ایجاد کانالهای ارتباطی مؤثر در سازمان و توزیع مناسبتر اطلاعات و در نتیجه تقلیل میزان سوء ظن ها.
- ۸- تقلیل تنش ها، شکایات و دعاوی ربوط به کار و کمک به ایجاد صلح در محیط کار.
- ۹- ایجاد عاملی جهت افزایش تحرک و کارایی در مدیران.
- ۱۰- ایجاد رضایت و امنیت خاطر در کارکنان به علت داشتن نماینده یا نمایندگان در حوزه مدیریت و راهی برای بیان امور مربوط به خود.
- ۱۱- ایجاد زمینه مناسب برای پذیرش تغییرات و تحولات مناسب در کمیت و کیفیت کار.

محدودیت‌های مشارکت

علیرغم مزایای مشارکت، محدودیت‌های متعددی در جهت اجرای مدیریت مشارکتی می تواند وجود داشته باشد که این محدودیتها عبارتند از:

- ۱- محدودیت زمانی
 - ۲- عدم توانایی سازگاری و علاقه کارکنان به مشارکت
 - ۳- عدم آزادی عمل شغلی
- اگر موضوعی مستلزم تصمیمات فوری باشد و زمان کافی برای مشارکت وجود نداشته باشد. مدیر خود در چنین شرایطی مستقیماً تصمیم می گیرد و طبق آن دستوراتی را صادر می کند. یا هنگامی که مدیران بخواهند در سازمان مدیریت مشارکتی را اعمال کنند، ایجاد فرهنگ مشارکت و آموزش ابعاد آن، مستلزم وقت و زمان زیادی می باشد. در هر صورت مشارکت در سازمان به یکسری مهارتها و توانمندی هایی نیازمند است که کسب آن نیز به زمان بیشتری احتیاج دارد. مشارکت در تصمیم گیری به توانایی و علاقه مدیران و زیردستان بستگی مستقیم نیز دارد. اگر کارمندان نه دانش و نه علاقه در موضوع مشارکت داشته باشند، نیاز به مشارکت در چنین حالتی کمتر احساس می شود.
- از موانع مدیریت مشارکتی می توان به موارد زیر اشاره کرد:

الف- موانع ساختاری :

- ۱- نظام استبدادی و اداری و مدیریت دستوری آمرانه حاکم بر سازمان ها
- ۲- ساختار سلسله مراتبی
- ۳- انحصار طلبی در اطلاعات و آمار
- ۴- عدم رعایت عدالت در توضیح امکانات
- ۵- شیوه مدیریت و فرآیندهای آن
- ۶- برقراری روابط نامناسب و ضدمشارکتی در سازمان ها
- ۷- برقرار نبودن سیستم و نظام، انتخاب و انتصاب مدیران و کارگزاران
- ۸- آشنا نبودن مسئولان و مدیران ارشد از اهداف نظام مشارکتی

۹- نداشتن انگیزه بهبود مستمر در مدیران

ب- موانع فرهنگی:

- ۱- مساعد نبودن زمینه های فرهنگی انتقادپذیری در کارکنان و مدیریت
 - ۲- یکسان نبودن ارزش های مورد قبول کارکنان در رابطه با نظام مشارکت
 - ۳- عدم باور کافی نسبت به نظام مشارکت
 - ۴- عدم تفاهم و روحیه همکاری مناسب میان مدیران و کارکنان
 - ۵- انتظارات و توقعات زیاد از اجرای نظام مدیریت مشارکتی
- راه حل های موجود جهت رفع موانع مدیریت مشارکتی :**
- ۱- تغییر ساختار سازمان از سلسله مراتبی به سازمان افقی
 - ۲- ایجاد نظام اطلاع رسانی به موقع
 - ۳- ایجاد اعتماد و باور در کارکنان و اطمینان بخشی به آنها از فرآیند صحیح و درست نظام تصمیم گیری
 - ۴- آموزش مداوم و مستمر در زمینه های مدیریت مشارکتی
 - ۵- تداوم در نگهداری محل کار باثبات
 - ۶- رعایت احترام و حقوق کارکنان در محل کار
 - ۷- تعدیل شرایط محیطی کار
 - ۸- اجتناب از مبالغه گویی در رابطه با نظام مشارکتی
 - ۹- مشخص کردن ساختار نظام مشارکتی
 - ۱۰- بررسی دقیق وضع کارکنان از نظر عاطفی، روحی
 - ۱۱- علاقه نشان دادن به زیردستان
 - ۱۲- شنونده خوب بودن
 - ۱۳- ایجاد شرایطی که کارکنان با میل و رغبت کارها را انجام دهند
 - ۱۴- انتقاد به طور مثبت
 - ۱۵- بیان دلایل مستدل و منطقی در رد پیشنهادات

روش های مشارکت کارکنان

انواع روش هایی که با توجه به شرایط و اوضاع و احوال محیطی به کار گرفته شده اند عبارتند از:

- ۱- تبادل اطلاعات در بین کارکنان و مدیریت
- ۲- مشورت و ارائه پیشنهادها توسط کارکنان
- ۳- مشارکت در فرایند مذاکرات و عقد پیمانهای جمعی
- ۴- مشارکت از طریق نمایندگی
- ۵- خودگردانی

۱) تبادل اطلاعات بین کارکنان و مدیران

در این روش به کارکنان حق دریافت اطلاعات مربوط به موضوعات مورد نظرشان، تا حدی که به منافع طرفین کار لطمه وارد نکند، داده می شود. بدیهی است که در این روش، کارکنان نقشی غیرفعال و منفی دارند و مشارکت مؤثری را اعمال نمی کنند.

۲) مشورت

در این روش مدیریت قبل از اتخاذ تصمیم نهایی در مورد موضوعات مختلف نظر مشورتی کارکنان را جویا می شود. کارکنان میتوانند اعتراضات، نظرات و پیشنهادهای خود را به مدیریت ارائه دهند، اما نظرات کارکنان مدیریت را محدود نمیکند و تصمیم نهایی را مقام مدیریت اتخاذ می کند.

۳) مشارکت در مذاکرات جمعی

در این روش کارکنان از طریق شرکت در فرایند مذاکرات و عقد پیمانهای جمعی بر تصمیماتی که مدیریت اتخاذ می کند تأثیر زیادی می گذارند. البته عده ای از صاحب نظران به دلیل فشاری که در جریان مذاکرات بر مدیریت اعمال می شود با اطلاق واژه مشارکت به این روش مخالفند. اما مذاکرات و پیمانهای جمعی می توانند همکاری بین مدیران و کارگران را افزایش دهند و وسیله ای برای سازش بین آنان باشند.

۴) مشارکت از طریق نمایندگی

مشارکت از طریق نمایندگی به اشکال مختلف ممکن است صورت گیرد:

الف- همکاری در تصمیم گیری یا مدل مشورت مشترک: در این روش مدیریت با نمایندگان منتخب کارکنان مشورت می کند، بنابراین نوعی همکاری در تصمیم گیری بین مدیریت و کارکنان به وجود می آید. لکن تصمیم نهایی توسط مدیریت اتخاذ می شود.

ب- مدل مدیریت مشترک: در این روش نمایندگان و مدیریت توأم در تصمیم گیریها شرکت می کنند و معمولاً کارگران در مقابل مدیران دارای حق وتو هستند. البته در اغلب موارد تعداد نمایندگان کارکنان در این روش کمتر از نمایندگان مدیریت است و این امر در کیفیت تصمیم گیریها اثر تعیین کننده ای دارد.

۵) مدل خودگردانی

در روش خودگردانی، کارکنان عالیتترین مقام را در مؤسسه دارند و نمایندگان خود را، که واجد حق اتخاذ تصمیم درباره تمام مسائل مؤسسه هستند انتخاب می کنند.

نتایج

۱- مدیران دولتی در شرایط حساس سازمانی که ممکن است تنشهای اجتماعی داشته باشد از اصل مشارکت بهره می جویند.

۲- ساختار تشکیلاتی ادارات دولتی ایجاد می نماید که مدیران شخصاً تصمیم گیری نمایند.

۳- اکثریت مدیران موقعی که اطلاعات کافی پیرامون یک موضوع خاص نداشته باشند با مشاوران داخل یا خارج از سازمان مشورت می نمایند.

۴- تصمیم گیری اکثریت مدیران تابع دستور اداری نیست.

خلاصه

در این مقاله بعد از چکیده و مقدمه در مورد اهمیت تحقیق، اهداف تحقیق و تعریف واژه‌ها مطالبی نگاشته شد. سپس مشورت و تصمیم‌گیری مشارکتی از دیدگاه اسلام مورد بحث و بررسی قرار گرفت و در همین رابطه مطالبی در مورد مشورت، خصوصیات و ویژگیهای کسانی که مورد مشورت قرار می‌گیرند، حقوق مشورت‌کننده از مشورت‌دهنده، حقوق مشورت‌دهنده بر مشورت‌کننده و اهمیت مشورت از دیدگاه احادیث عنوان گردید. سپس مطالبی در مورد تصمیم‌گیری مشارکتی از دیدگاه قانون و عرف، قانون اساسی و شوراها و شورای اسلامی کار نگاشته شد.

همچنین در مورد اهمیت تصمیم‌گیری جمعی، نقاط مثبت و منفی تصمیم‌گیری جمعی و نیز در رابطه با هدف از مشارکت، فوائد و محدودیتهای مشورت، راه‌حلهایی جهت رفع محدودیت، پیش‌نیازهای مشارکت و روشهای مشارکت کارکنان مطالبی عنوان گردید. در پایان نیز نتایج مقاله ارائه گردیده است.

منابع

- ۱- معینی، جهان‌شاه، تصمیم‌گیری سیمای برتر مدیریت، انتشارات مرکز مدیریت دولتی، دوره سوم، شماره ۴، تهران، ۱۳۶۱
- ۲- کاشفی و دیگران، مجتبی و جلال مقدس، مدیریت، انتشارات کتابخانه فروردین، چاپ پنجم، تهران، ۱۳۷۰
- ۳- تقوی، سیدرضا، نگرشی بر مدیریت اسلامی، انتشارات سازمان تبلیغات اسلامی، چاپ نهم، تهران، ۱۳۷۴
- ۴- امیریان، حیدر، مدیریت مشارکتی از طریق گروههای کنترل کیفی، نشرامین آذین، چاپ اول، تهران، ۱۳۷۱
- ۵- راهدی، شمس‌السادات، رابطه صنعتی، مرکز نشر دانشگاهی، چاپ دوم، تهران، ۱۳۶۹
- ۶- عاصمی پور، محمدجواد، اصول مدیریت در تئوری و عمل، انتشارات آموزش شرکت ملی نفت ایران، تهران، ۱۳۶۶
- ۷- الوانی، سیدمهدی، مدیریت عمومی، نشرنی، چاپ هفتم، تهران، ۱۳۷۷
- ۸- الوانی، سیدمهدی، تصمیم‌گیری و تعیین خط مشی دولتی، انتشارات سمت، چاپ نهم، تهران، ۱۳۸۰
- ۹- عباس‌زادگان، سیدمحمد، اصول و مفاهیم اساسی مدیریت، انتشارات صدا و سیما، چاپ دوم، تهران، ۱۳۶۸
- ۱۰- ساعتچی، محمود، روانشناسی در کار، سازمان و مدیریت، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، تهران، ۱۳۶۹
- ۱۱- حسینی، سیدمحمد، مناسبات انسانی در مدیریت اسلامی، انتشارات جامعه مدرسین حوزه علمیه قم، قم، ۱۳۵۹
- ۱۲- دوانی، غلامحسین، قانون انتخابات شوراهای اسلامی، نشر نخستین، چاپ اول، تهران، ۱۳۷۷
- ۱۳- مدنی، سیدجلال‌الدین، حقوق اساسی در جمهوری اسلامی ایران، نشر سروش، تهران، ۱۳۶۲

- ۱۴-رحمان، سرشت، حسین، تجربه ای در زمینه تصمیم گیری گروهی، فصلنامه مدیریت، نشریه دانشکده حسابداری و مدیریت علامه طباطبایی، دوره اول، شماره ۲، تهران، ۱۳۷۰
- ۱۵- ایران زاده، سلیمان، مدیریت تطبیقی در چهارچوب پارادیمهای جدید، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، تبریز، ۱۳۸۱
- خ منفرد ۱: ۲۳ ص ف