

## مدیریت مشارکتی و فرهنگ سازمانی

منبع: اینترنت

ترجمه و تلخیص: امید شرکت

@yahoo.com ۲۰۰۲omid\_int

### چکیده

محیط کنونی سازمانها را هرچه بیشتر به شیوه های جدید مدیریت سوق می دهد و گرایش به سبک مدیریت مشارکتی یکی از گزینه های این مبحث است. در این چارچوب، اصلاح تاثیر مؤلفه هایی که بر موفقیت این فعاليتها موثرند ضروری است. کار ما بر درک فرهنگ سازمانی به عنوان یک عنصر کلیدی در این مورد متمرکز خواهد بود. با شناسایی عناصر تعیین کننده فرهنگ سازمانی، به بحث راجع به نقش فرهنگ به عنوان زمینه اجرای موثر سبک مدیریت مشارکتی خواهیم پرداخت.

### مقدمه

تغییرات تکنولوژیک، جهانی شدن اقتصاد، رشد انتظارات مصرف کننده، توجه آنها را به کیفیت برتر در محصولات و خدمات، خلاصه بویایی محیط که سازمانها را احاطه کرده، بر عملیات و مدیریت آنها تاثیرگذار بوده و هست. یکی از پیامدهای این مسئله بهبود یکی از مفاهیم سنتی در ادبیات مدیریت یعنی مدیریت مشارکتی است. هدف مقاله حاضر، بررسی امکان اجرای موثر مدیریت مشارکتی با تمرکز بر یکی از ابعاد بنیادی مورد نیاز یعنی حضور یک فرهنگ سازمانی مناسب برای این شیوه مدیریت از طریق تحلیل تئوریک است. هدف ما بررسی این مسئله است که کدامیک از عناصر تعیین کننده در شکل گیری فرهنگ سازمانی در زمان اجرای موفقیت آمیز مدیریت مشارکتی به طور مثبت یا منفی اثرگذار خواهند بود و در نتیجه آیا فرهنگ به وجود آمده از این عوامل پایه ای صحیح در راستای چنین اجرا و پیاده سازی خواهد بود؟

### مدیریت مشارکتی

شرایط جدید خارجی، بر تواناییهای لازم در کار و به همین ترتیب بر سازمان کار موثر است. کانتر (KANTER) تاکید دارد که رقابت، سازمانها را به پذیرش ساختارهای نو و استراتژی های منعطف تر وادار می سازد. به علاوه، این صحنه شدید رقابت نیازمند یک خلاقیت بزرگ است و شرکتها باید از طریق آگاهی پرسنل، از اهمیت نقششان در سازمان و آمادگی آنان برای فعاليتهاي نوآورانه امکان بروز خلاقیت را فراهم سازند. در این چارچوب است که ایده مدیریت مشارکتی معنی پیدا می کند. از آن زمان که نوشته ها و اظهارنظرات راجع به سرپرستی دموکراتیک و مدیریت مشارکتی بانظمی خاص از دهه ۳۰ انتشار یافته اند این یک مفهوم تازه نیست. در خلال این ادبیات به مفاهیم بی شماری نظیر مشارکت، مدیریت مشارکتی، استنباط تعهد، درگیری یا توانمندی برمی خوریم. در این مقاله، مشارکت، مدیریت مشارکتی و توانمندسازی را مترادف در نظر خواهیم گرفت. با این فرض که استنباط، اشتغال و تعهد کارکنان در هر یک از مفاهیم قبلی گنجانده شده باشند. مشارکت و مدیریت مشارکتی یعنی درگیر شدن کارکنان در فرایند تصمیم گیری، دعوت از همه افراد به تفکر استراتژیک و قبول مسئولیت فردی برای کیفیت کار و تولیداتشان، حمایت و پاداش رفتار کارکنان که از دید آنها لحظه به لحظه ارباب رجوع را ارضا و عملکرد سازمان را بهبود می بخشد. در هر حالت، مدل مشارکتی، نظارت اصلی بر سازماندهی تربیت و راهنمایی کارکنان، همچنین خودکنترلی را مستثنی نمی کند. عناصر اولیه پایه ای جهت مدیریت مشارکتی عبارتند از: تسهیم اطلاعات مربوط به مسائل کسب و کار و نتایج آن، جبران خدمت برای آن نتایج، دانشی که به افراد اجازه درک و سهیم شدن در آن نتایج را می دهد و داشتن قدرتی که آنها را در تصمیم سازی یاری رساند. اسپراتیزر عنصر پنجمی را به این چهار عنصر اضافه می کند و این نکته را به اثبات می رساند که موقعیت برای کسی که در آن کار می کند معنی دار است. (۱) اثرات سودمند فراوانی به مدیریت مشارکتی نسبت داده شده است. علی رغم وجود متون تئوریک در ارتباط با این گونه مزایا، نتایج و شواهد اندکی در دست است که بیانگر اثر تجربی آنها باشد. به طور کلی مطالعاتی که در جهت به اثبات رساندن وجود رابطه میان مشارکت و نتایجی چون بهره وری، انگیزش و رضایت صورت گرفته اند در نهایت به این نتیجه می رسند که این رابطه جنبه مثبت چندانی ندارد. بی آنکه بخواهیم مطالعه خاصی را تفسیر کنیم مایلم نمونه های تحقیقی را از ۱۰ محقق که اثرات مفید این سبک مدیریت را تایید می کنند بیان داریم. سازمانهایی که سعی در اجرای مدیریت مشارکتی دارند تحت تاثیر مجموعه ای از عوامل جانبی هستند که بر این سبک مدیریت و نتایج آن موثر است. هرئل (HERNEL) می گوید توسعه مدیریت مشارکتی می تواند بسته به ۲ نوع عوامل ساختاری هم به آرامی و تحت کنترل یا سریع و با استقبال بالا، صورت گیرد. اولین گروه مربوط است به محیط سازمان. دسته دوم عوامل، که اثرگذار است خصوصیات داخلی هستند، بویژه ارتباط میان استراتژی ساختار، فرهنگ و رفتارها، ساشکین (SASHKIN)

عوامل داخلی معینی چون ارزشها، نگرشها، طرح کار و فرهنگ سازمان را برمی شمرد. توجه ما در ادامه فرهنگ سازمانی با هدف بررسی کردن نقطه مشترک و تلاقی فرهنگ سازمانی بر مدیریت مشارکتی متمرکز خواهد بود. سپس عوامل تعیین کننده فرهنگ سازمانی را مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهیم. بدین ترتیب می توانیم تشخیص دهیم که فرهنگ چگونه می تواند سبک مدیریت مشارکتی را تحت تاثیر قرار دهد.

### فرهنگ سازمانی، عوامل تعیین کننده

مشاجرات و بحثهای فراوانی در رابطه با تعریف فرهنگ وجود دارد. این مقاله دیدگاه شاین (SCHEIN) را که معتقد است مفهوم فرهنگ باید به عمیق ترین سطح مفروضات و عقاید اساسی مشترک بین تمامی اعضای یک شرکت اطلاق گردد، دنبال می کند. وی اضافه می کند که برخی مفروضات و عقاید به طور ناخودآگاه عمل کرده در حالی که تعبیر اصلی دیدگاهی است که شرکت از خود و محیط پیرامونش دارد. آنها پاسخهایی هستند که گروه توسط حل و فصل مشکلات حیاتی در مفهوم خارجی آنها و مسائل یکپارچگی داخلی آموخته است. این نویسنده همچنین می گوید که آن گروهها تاثیر کافی به منظور معتبر شناخته شدن را اعمال کرده اند. در نتیجه، آن پاسخها را به عنوان راه درست درک کردن تفکر و لمس مشکلات به اعضای جدید آموزش داده اند. حال بر تعریفی که توسط منگوزاتو (MENGUZZATO) ارائه شده تاکید می کنیم زیرا بسیار کامل و واضح به نظر می رسد. او و همکارانش فرهنگ بازرگانی را به عنوان مجموعه ای از ارزشها، اعتقادات رایج، نگرشها، ایده ها، آرزوها، منطقتها، استعدادها و موارد دیگر مشترکی میان همه یا حداقل عده زیادی از اعضای سازمان (از مدیریت عالی تا سطح عملیاتی) در نظر گرفته اند. این مسئله تلویحی، نامعلوم و غیررسمی است. فرهنگ نشأت گرفته از تلفیق فرهنگهای موثر در شرکت نظیر فرهنگهای بیرونی یا فرهنگهای کلان است که با سبملها، افسانه ها و آداب، معرفی و مشخص می گردد. به کمک ویژگی تلفیق و یکپارچه سازی، فرهنگ بازرگانی رفتارهای شخصی را هماهنگ می سازد و به طور ضمنی سیستم قوانین و آرایش نیرو را تقویت می کند، فرهنگ و ساختار توأماً تقویت می شوند و تصمیمات و فعالیتها را شکل می دهند و بدین منوال بر میزان مشارکت ممکن در شرکت تاثیر می گذارد. پیشتر، آنچه که از فرهنگ سازمانی دریافتیم را بیان کردیم، عوامل تعیین کننده در شکل گیری (۲) فرهنگ را تجزیه و تحلیل خواهیم کرد یعنی بنیانگذاران، تاریخچه، فرهنگ کشورملی و همچنین صنعت مربوطه که در ادامه، ما را قادر به درک این مسئله می سازد که چطور فرهنگ سازمانی اثر خود را بر اجرای موثر مدیریت مشارکتی اعمال می کند. بنیانگذاران، رهبران و مدیران: مؤسسان شرکت فرهنگ آن را از تلفیق عقاید ارزشهای خود به وجود می آورند که در گذر زمان به مقوله استوارتر بدل خواهد شد و به شکل گیری فرهنگ سازمانی رایج و معروف آن منجر می شود. بنابراین، می توان گفت که در به وجود آمدن فرهنگ سازمان احساسات و عملکردهای مؤسسان آن موثر است، پس فرهنگ ارزشها، چشم انداز آتی آنان را همچون شخصیتشان منعکس می سازد.

تاریخچه: پیشینه مشترک یا زمان کنش متقابل یکی از عناصری است که بر پدید آمدن و توسعه فرهنگ تاثیرگذار است. این تاثیر همچنین توسط گیرتز (GEERTZ) به عنوان عامل تعیین کننده تشریح شده است. اعضا باید در یک دوره زمانی به حد کافی در جهت بسط و توسعه ارزشهای مشترک و روبرویی با تعارضات، در تعامل و کنش با یکدیگر باشند. زمان یادگیری شیوه های مناسب عملکرد، حل و فصل مشکلات و یادگیری و خلق ارزشهای فرهنگی سازمان را مقدر و ممکن می سازد. فرهنگ در طول دوره عمر شرکت، در آن به امانت سپرده شده است. فرهنگ نتیجه تاریخچه شرکت است که در آن نمایان شده است.

فرهنگ ملی: فرهنگ ملی به دو دلیل بر فرهنگ سازمان اثر دارد. نخست بدین دلیل که افرادی در سازمان با فرهنگ شخصی اشان که متأثر از فرهنگ ملی است حضور دارند، زیرا مردم در نقاط مختلف دارای فرضیات، ارزشها و آداب فوق العاده متنوعی هستند. همچنین فرهنگ ملی یک اصل سازمانی محوری است از این بابت که پرسنل چگونه یک احساس کاری را توسعه می دهند. به چه ترتیب به آن گرایش دارند و روشی که انتظار می رود بدان عمل کنند. ثانیاً علاوه بر این اثر غیرمستقیم، فرهنگ ملی یک اثر مستقیم نیز بر فرهنگ سازمانی دارد. مادامی که با فرهنگ ملی سروکار داریم صحبت راجع به یک نویسنده یعنی هافستد (HOFSTEDE) اجتناب ناپذیر است، کسی که کارش را به عنوان کاملترین اثر در این زمینه یافتیم چونان که در متون نیز به دفعات ذکر شده است. (۳) در این زمینه او ۵ موردی که فرهنگ را در یک سطح ملی متمایز می گرداند را معرفی می کند، که در ادامه به بحث راجع آن خواهیم پرداخت. فاصله قدرت: به عنوان درجه ای که هر یک از افراد یک کشور انتظار و قبول دارد، قدرت به طور نابرابری توزیع شده تعریف گشته است. این مورد راجع به شیوه ای صحبت می کند که افراد بشر در مقابل نابرابری در ارتباط با ظرفیتهای ذهنی و فیزیکیشان، موقعیت اجتماعی و ثروتشان عکس العمل نشان می دهند. فاصله قدرت، همانگونه که توسط استیفن و گریر (GREER & STEPHENS) بیان شده، می تواند از ابعاد گوناگون سازمان مانند شیوه مدیریت یا فرایند تصمیم گیری تاثیر پذیرد. نیومن و نولن (NOLLEN & NEWMAN) در کار خود ابراز می دارند که فاصله قدرت، سلسله مراتب رسمی، درجه تمرکز و میزان مشارکت در تصمیم گیری را تحت تاثیر قرار می دهد.

جمع‌گرایی در برابر فردگرایی: هافستد می‌گوید فردگرایی به جوامعی مربوط است که ارتباطات میان افراد آن ضعیف است. برخلاف آن، جمع‌گرایی به اجتماعی مربوط است که افراد از بدو تولد در گروه‌های متحد جذب شده‌اند این گروه‌ها در طول زندگی فرد به منظور حفظ و حمایت آنها در تقابل برای یک وفاداری بی‌شک و چون و چرا دوام می‌یابند. این جنبه بر مسائلی مانند اهمیت دادن به روابط همچون گروه کاری تأثیر دارد. بدین ترتیب فردگرایی در سازمانها با حضور استقلال فردی، مسئولیت‌پذیری فردی در قبال نتایج و جبران خدمات (حقوق و پاداش) در سطح فردی نمایان می‌شود. در حالی که جمع‌گرایی بر اتحاد واحد کاری و جبران خدمت و پرداخت برپایه تیم‌ها یا گروه‌ها استوار است.

صفات زنانه در برابر صفات مردانه (۴): به اعتقاد هافستد، صفات مردانه به اجتماعی مربوط است که نقش‌های جنسیت اجتماعی کاملاً متمایز است (یعنی، مردان متکی به نفس، سخت‌گیر و متمرکز بر موفقیت‌های مادی فرض می‌شوند در صورتی که خانمها متعادل، آگاه و علاقه‌مند به کیفیت زندگی در نظر گرفته می‌شوند). صفات زنانه به جوامعی نسبت داده می‌شود که نقش‌های جنسیت اجتماعی در حدود مکانی اعلا قرار دارند (بدین معنا که، هر دو جنس متعادل، حساس و علاقه‌مند به کیفیت زندگی فرض می‌شوند).

اجتناب از شرایط عدم اطمینان: این جنبه مربوط به میزان تهدیدی است که اعضای یک فرهنگ در موقعیت‌های ناشناخته حس می‌کنند. گرتسن (GERTSEN) می‌گوید مشکل بنیادی و جهانی انسان امروز ناشی از آیند مبهم است که در مفهوم اجتناب از شرایط عدم اطمینان توضیح داده شده است. حال آنکه بوناچ و سروینو راجع به تشویق و نگرانی افراد در مقابل وضعیت‌های مبهم یا نه چندان ساختاریافته صحبت می‌کنند. این جنبه در محیط سازمان به رسمی‌سازی و استاندارد کردن همچنین افق موقت سازمان نسبت داده شده است.

گرایش بلندمدت در برابر دیدگاه کوتاه مدت: هافستد گرایش بلندمدت را چنین توصیف می‌کند که ارزش‌های ذیل غالب باشند. پافشاری و پشتکار در مقابل نتایج نامشخص، مرتب ساختن روابط به وسیله ردیف‌ها یا گروه‌ها و حفظ این نظم در یک حوزه و محدوده، ذخیره فراوان سهمیه‌ها به کمک تبدیل بودجه‌ها به سرمایه، تمایل به پیروی از خود به واسطه یک هدف، نویسنده دیدگاه کوتاه مدت را در قطب مخالف جا می‌دهد، یعنی با خصوصیات چون الزامات اجتماعی و شأن تک‌تک افراد، بی‌توجه و مستقل از هزینه.

صنعت: فعالیت شرکت، فرهنگ آن را متأثر می‌سازد. زیرا صنعت فعالیت‌هایی را که شرکت انجام می‌دهد، نوع مشتریان و عرضه‌کنندگان مرتبط با آن را مشخص می‌کند. خلاصه در یک محدوده معین نوع مشکلاتی را که سازمان با آنها مواجه می‌شود و به همین ترتیب پاسخ‌های آن مشکلات را تعیین می‌کند. اما باید متذکر شد که مورد پیش‌گفته یک عامل موثر بر فرهنگ سازمان بوده و نه یک عامل تعیین‌کننده. زیرا فرهنگ‌های مختلفی میان شرکت‌های حاضر در یک صنعت پدیدار می‌شوند چون همانگونه که بیان شد عوامل تعیین‌کننده فرهنگ سازمان متنوع‌اند و همین دلیل وجود تنوع و گوناگونی فرهنگ‌هاست.

پیش از این عوامل تعیین‌کننده فرهنگ سازمانی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت، حال می‌توانیم بررسی کنیم که چگونه فرهنگ موفقیت یا عدم موفقیت اجرای مدیریت مشارکتی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بخش ذیل به بررسی تک‌تک عوامل پیش‌گفته می‌پردازد. تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت مشارکتی: اجرای موثر یک سبک مدیریت مشارکتی توسط فرهنگ سازمانی صورت می‌گیرد و در نهایت به کمک عواملی مشخص می‌شود که با آن سازگارند. این موضوع در بخش قبلی توضیح داده شد. پس از آن بررسی می‌کنیم که چه جنبه‌هایی در میان آن عوامل اجازه می‌دهند که مدیریت مشارکتی به گونه‌ای موفقیت‌آمیز اجرا شود.

اول از همه، فرهنگ‌های ایجاد شده از سوی بنیانگذارانی با آن دسته خصوصیات فردی که سبک رهبری مشارکتی را رواج می‌دهند بستر مساعدتری را برای ایجاد مشارکت ممکن به همراه خواهد داشت. بنیانگذاران، مسئولان اصلی برای خلق سیستم ارزشی هستند بنابراین، اگر آنان ارزشها را به طور هماهنگ و منظم همراه یک سبک مدیریت مشارکتی انتقال نداده باشند از همان ابتدا فرهنگ از یک پایه نه چندان مناسب برای مشارکت برخوردار خواهد بود. در حالی که تنها راجع به اولین عامل از عوامل تعیین‌کننده صحبت می‌کنیم باید به خاطر داشت که فرهنگ از تعامل تمامی عوامل به وجود می‌آید، اما می‌دانیم این مورد بسیار تأثیرگذارتر است. دوم، تاریخچه نیز به عنوان عامل تعیین‌کننده فرهنگ بر امکانات اجرای مشارکت تأثیر می‌گذارد. این پیاده‌سازی، در صورتی که وقایع گذشته ارزشهای دموکراتیک و مشارکتی را حمایت کنند ساده‌تر خواهد بود و در صورت رواج این قبیل ارزشها، پس از طی یک دوره طولانی حمایت از آنها چشمگیرتر خواهد بود یعنی گذشت زمان به تقویت و پذیرش این ارزشها منجر خواهد شد. فرهنگ ملی، سومین عامل تعیین‌کننده فرهنگ سازمانی است که بنا به نظر هافستد از پنج جنبه بر اجرای مدیریت مشارکتی اثر دارد، لذا به تحلیل یک به یک این موارد می‌پردازیم. کشورهای با درجه و میزان فاصله قدرت بالا، گرایش به تمرکز در تصمیم‌گیری نشان می‌دهند که مستلزم مشکلات عدیده‌ای برای گروه - کاری

همانند مشارکت پرسنل است. بنابراین، فرهنگهایی با درجه بالایی از فاصله قدرت زمینه مساعد چندانی جهت امور مشارکتی نیستند؛ اجتماعات شدیداً فردگرا به ایجاد فرهنگهایی تمایل دارند که در آنها کار فردی توأم با استقلال و مسئولیت پذیری متناسب با آن و جبران خدمات فردی مطلوب و مورد پذیرش هستند. این نگرش در آغاز موافق فعالیتهای مشارکت برای ارتقا و رواج گروه - کاری نیست. مسئله ای که نقش کلیدی در این سبک مدیریت دارد. جدا از مفاهیم صفات مردانه و زنانه، مدیریت مشارکتی زمانی آسان تر اجرا خواهد شد که فرهنگ سازمانی از بعدی که هافشند آن را صفات زنانه می نامد غنی و بارور شده باشد، و آن به این شکل مطرح شده تاکید بر روابط بین فردی و کیفیت زندگی، زیرا این ارزشها با اصول اولیه مشارکت هماهنگی بیشتری دارند. گرایش به گریز از شرایط عدم اطمینان مسئله ای است که فرد در مواجهه با آن شرایط با احتیاط رفتار می کند. از طرفی اجرای مدیریت مشارکتی نیازمند وجود جو اعتماد میان افراد سازمان است زیرا از هریک از افراد انتظار می رود تصمیمات مناسبی را جهت کسب بهترین نتایج ممکن اتخاذ کنند. در این صورت، طبیعی است تاکید شود که باید میزان مشخصی از عدم اطمینان پذیرفته شود، لذا فرهنگهایی با گرایش زیاد به پرهیز از شرایط عدم اطمینان برای اجرای این سبک مدیریت مناسب نیستند. اما نباید اطمینان کردن به افراد را با میزان قدرت تفویض شده به آنها خلط کنیم، زیرا مشارکت قوانین مشخصی را وضع می کند و به کمک معیاری که غالباً بر پایه میزان و شیوه مشارکت به اجرا درآمده است محدود می شود. لذا هرگز به عنوان یک قانون آزادی فعالیتهای بازرگانی (LAISSEZ FAIRE) تلقی نمی شود، ولیکن در هر شکل و وضعیتی از آن، به معنای مجاز کردن پرسنل جهت فعالیت به همراه میزان مشخصی از آزادی عمل است (۵). بنابراین به نظر صحیح نیست که اثرات مثبت یا منفی این عامل بیان شود. آخرین مسئله در بحث فرهنگ ملی، دیدگاه بلندمدت یا کوتاه مدت است، که احتمال توفیق مشارکت را در قالب فشارهایی جهت کسب نتایج تحت الشعاع قرار می دهد. مطالعاتی که در رابطه با نتایج مدیریت مشارکتی انجام شده، مبین این نکته است که انتظار نتایج سریع و آنی داشتن از اجرای این سبک مدیریت غیرممکن است. خصوصاً اینکه سازگاری و توافق با این سبک نیازمند ارتقای زیاد سطح آموزش، تغییرات سیستم اطلاعاتی، سیستم جبران خدمات پرسنل و سایر موارد است پس نمی تواند فوراً صورت گیرد. در این حالت فرهنگهایی با گرایش کوتاه مدت، بستر مناسبی برای توفیق کسب مدیریت مشارکتی نیستند. علی رغم تحلیل مسئله صنعت به عنوان یک عامل تاثیرگذار و نه فاکتوری تعیین کننده در فرهنگ سازمانی، اکنون اشاره ای مختصر به بخش صنعتی می کنیم. عوامل فعالیت سازمان که به علاوه بر فرهنگ آن نیز اثر می گذارد بر امکانات موفقیت شیوه مدیریت مشارکتی موثر خواهد بود. خاصه چون صناعی هستند که به طور ذاتی با فعالیتهای مشارکتی هماهنگ هستند مخصوصاً اینکه اکثر آنها توسط پیشکسوتان و در نقاطی که گروه کاری یک عامل، حمایتی است شکل گرفته اند. برعکس صناعی که تاثیرات دیوانسالارانه بر فرهنگ خود دارند اجرای این سبک مدیریت را مشکل تر می سازند. بدین شکل ملاحظه شد که عوامل تعیین کننده فرهنگ سازمانی به گونه ای اساسی بر امکانات توفیق اجرای مدیریت مشارکتی تاثیر دارد. فرهنگ سازمانی در مرکز قرار می گیرد، پس در این حالت می تواند در نقش تسهیل کننده و یا حتی مانع یا عاملی بازدارنده ظاهر شود. به عنوان یک نتیجه باید گفت که سازمان قبل از تصمیم گیری جهت اجرا یا عدم اجرا مدیریت مشارکتی می بایست تحلیل قبلی و مقدم فرهنگ خود را مدنظر قرار دهد. در صورتی که فرهنگ سازمانی موانعی در راه اجرای یک سبک مدیریت مشارکتی ایجاد کند، سازمان باید از خود بپرسد که آیا ایجاد تغییراتی در فرهنگ آن مناسب است یا خیر. زیرا فرهنگ نتیجه یک فرایند اجتماعی پیچیده بوده لذا تغییر آن نه ساده و نه سریع است اما غیرممکن نیز نمی باشد. در واقع فرهنگ به تدریج شکل می گیرد، و نه تنها ایستا نیست لکن پویاست و در گذر زمان به طور مستمر تغییر می کند. اگر تغییری داوطلبانه مورد نظر باشد، دستیابی به موقعیت جدید به مراتب آسان تر خواهد بود. اصلاح و تعدیل فرهنگ سازمانی نیازمند گذشت زمان استقامت و شکیبایی است، چون این مسئله یکی از مهمترین واقعیتها در تغییر و دگرگونی است. چنین تحولی به تلاش، تفکر و اندیشه، دانش فرهنگ و استنباط و ادراک نیاز دارد. این وضعیت در مورد فرهنگهای محکم و ریشه دارتر دشوارتر است. سازمان باید ضرورت واقعی تغییر فرهنگ را درک کند ضمناً امکانات موفقیت و زمان لازم برای حصول آن را نیز در نظر گیرد. در صورتی که فرهنگ حاضر سازمان جهت اجرای مشارکت مناسب به نظر نرسد و چنانچه تغییر در راستای فرهنگی مناسبتر متغیری فوق العاده مشکل یا حتی غیرممکن تصور شود، شرکت باید مجدداً هدف از اجرای سبک مدیریت مشارکتی را تجزیه و تحلیل کند زیرا ممکن است احتمال و امکان موفقیت بسیار پایین باشد.

## نتیجه گیری

اجرا و پیاده سازی موفق مدیریت مشارکتی نیازمند عوامل گوناگونی است که همراه آن هستند. در این میان، فرهنگی مناسب با ارزشهای معین که گروه - کاری اعتماد به پرسنل، اهمیت آموزش و... را حمایت کند وجود دارد. به علاوه فرهنگ نتیجه مجموعه ای از عوامل است که نقشی کلیدی در ایجاد آن ایفا می کند. بنابراین، برای اینکه فرهنگ در راستای اجرای موفق مشارکت کفایت کند باید این عوامل با ارزشهای متناسب و منطبق این سبک مدیریت همراهی و تشریک مساعی کنند. پایه گذاران یا مؤسسان شرکت همچون تاریخچه آن فرهنگی مناسب با مدیریت مشارکتی به وجود می آورند به شرط آنکه از آغاز کار شرکت، ارزشهای مشارکتی پرورش یافته باشند. فرهنگ ملی که دارای ویژگیهایی چون فاصله قدرت پایین و کم، احساس هویت گروهی، جنبه های صفات و ویژگیهای زنانه و دیدگاهی بلندمدت

باشد در شکل گیری فرهنگ سازمانی منطبق با ارزشهای مشارکتی دخیل و مؤثر خواهد بود. در نهایت باید به این نکته اشاره شود که بعضی از صنایع نسبت به ارزشهای مشارکتی مستعدتر به نظر می رسند. در پایان به این نتیجه می رسیم که، چنانچه عوامل تعیین کننده فرهنگ سازمانی، ارزشهای مدیریت مشارکتی را حمایت نکنند، سازمان باید تغییر و تحول فرهنگی را در نظر گیرد یا کلاً ایده مشارکت را فراموش کنند. مادامی که دو مفهوم فرهنگ موجود و ارزشهای مشارکتی، ناسازگار هستند این راه باید جداً مورد مطالعه قرار یابد.

مقاله حاضر از سایت WWW.UV.ES تهیه و ترجمه شده است.

## پی نوشتها:

۱ - مطالعات اسپراتیزر چهار عنصر را معرفی می کند. ۳ مورد از آنها توسط یکی از مواردی که قبلاً بیان کردیم توضیح داده می شود. بنابراین، فقط عنصر «معنی داری» ایده جدیدی را اضافه می کند.

۲ - این فاکتورها به عنوان تعیین کننده در شکل گیری فرهنگ جدا از تحقیقات پیش از آن، تلقی می گردد.

۳ - در این مورد بوناچ و سروینو (CERVINO & BONACH) به تحقیقات انجام شده توسط چاندی و ویلیامز (WILLIAMS & CHANDY) اشاره می کند، در متون جهانی سازی هافستد (HOFSTEDE) برجسته ترین است همچنین یکی از موثرترین نویسندگان در صحنه جهانی است.

۴ - آلدِر (ALDER) می گوید واژگان مورد استفاده توسط هافستد برای این مورد ارتباطی با آنچه که هم اکنون توسط صفات مردانه و زنانه درک می شود ندارد، بنابراین، وی استفاده از عبارات توفیق شغلی: کیفیت زندگی یا حتی بحث پیرامون اجتماعات کمی و کیفی را مطرح میسازد.

۵ - باید به خاطر داشت که مدیریت مشارکتی بر پایه انتقال اطلاعات و دانش نباشد که در هر حالت، شرایط عدم اطمینان رفتار و عملکرد کارکنان را محدود می سازد.

## منابع:

ADLER, N.J. (۱۹۹۷): INTERNATIONAL DIMENSIONS OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, COLLEGE PUBLISHING, OHIO SOUTH-WESTERN

BEASCOECHEA, J.M. (۱۹۹۶): "FACTORES DETERMINANTES DE LA CULTURA DE LA EMPRESA", ALTA DIRECCION, NO. ۲۸۹, PP. ۲۸۹-۳۰۶.

BEASCOECHEA, J.M. AND ZUBILLAGA, F.J. (۱۹۹۵): "ESTRATEGIAS Y DETERMINANTES DE LA CULTURA DE LA EMPRESA", IN CUERVO ET AL...: DIRECCION DE EMPRESAS LE LOS NOVENTA, CIVITAS, MADRID, PP. ۱۹۷-۲۱۶.

BECK, B.E.F. AND MOORE, L.F. (۱۹۸۵): "LINKING THE HOST CULTURE TO ORGANIZATIONAL CULTURE: A MODEL OF CULTURAL VARIABLES", IN FROST ET AL ORGANIZATIONAL CULTURE, SAGE, CALIFORNIA, PP. ۳۳۵-۳۵۴.

BLAKE, R. AND MOUTON, J. (۱۹۸۴): "SURVIVING CRISES THROUGH PARTICIPATIVE MANAGEMENT", IN INTERNATIONAL MANAGEMENT, FEBR, PP. ۹-۱۰.