

# تبیین مدیریت مشارکتی در سازمان‌های امنیتی با تأکید بر تدابیر

مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)

مرتضی گل‌آورا<sup>۱</sup> و جواد منزوی بزرگی<sup>۲</sup>

از صفحه ۱۰۹ تا صفحه ۱۳۹

تاریخ دریافت: ۹۴/۱۰/۰۵

فصلنامه مطالعات حفاظت و

تاریخ پذیرش: ۹۵/۰۳/۰۴

امنیت انتظامی

## چکیده

ظهور مفاهیم جدید امنیتی و اطلاعاتی و سرعت تغییرها که تابعی از رشد فناوری اطلاعاتی است، نحوه فعالیت این سازمان‌ها را با پیچیدگی مواجه نموده است. در این عصر، مدیران سازمان‌های امنیتی نه تنها باید با محیط کار خود آشنا باشند و پیچیدگی‌ها و ظرافت‌های آن را بشناسند، بلکه باید با اشراف به اصول مدیریت و قابلیت کامل در استفاده از ابزارها و فنون مدیریتی مورد نیاز، سازمان خود را اداره نمایند. فراهم آوردن مشارکت واقعی و معنی‌دار همه کارکنان، وسیله‌ای کارآمد برای پاسخگویی به تحولات سریع و توقعات رو به فزونی تشکیلات امنیتی است. پژوهش حاضر با هدف مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان‌های امنیتی صورت گرفته است.

بر این اساس، مجموعه‌ای از بیانات مقام معظم رهبری در مجامع امنیتی طی سال‌های ۱۳۶۸ تا ۱۳۹۳ به‌عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شده است. برای شناخت دیدگاه معظم‌له در خصوص مدیریت مشارکتی، نخست چارچوب مفهومی مربوط به «مدیریت مشارکتی» و نیز شاخص‌های آن شناسایی و معرفی شده است. مجموعه بیانات براساس شاخص‌ها دسته‌بندی گردیده و با روش تحلیل محتوا، جهت‌گیری‌ها و نقاط تأکید مربوط به مدیریت مشارکتی واکاوی شده و در قالب مدل ارائه گردیده‌اند. در نهایت نگاه مقام معظم رهبری به مدیریت مشارکتی، نگاهی موسع بوده که شاخص‌ها به وضوح نشان‌دهنده جایگاه و شأن مدیریت مشارکتی در اندیشه معظم‌له است.

**کلیدواژه‌ها:** سازمان امنیتی، مشارکت در تصمیم‌گیری، مشارکت کارکنان، مدیریت مشارکتی.

۱. کارشناس ارشد مدیریت

۲. دانشجوی دکتری مطالعات امنیت ملی دانشگاه عالی دفاع ملی (نویسنده مسئول) - J.monzavi.bozorgi@chmail.ir

## مقدمه

حوزه کار اطلاعات، بسیار وسیع و حساس است و در حقیقت یک نوع سازماندهی، دقت و استحکام در حرکت اطلاعاتی را لازم دارد که این مهم از رهگذر ایجاد مجموعه‌ای از مغزهای متفکر، فعال، طراح و برنامه‌ریز در درون این وزارتخانه محقق خواهد شد (مقام معظم رهبری، ۱۳۹۳: ۴۸).

اگرچه دستگاه اطلاعاتی ما جوان است و در دنیا هم تنهاست و از کمک‌های معمولی و رایج - که معمولاً دستگاه‌های اطلاعاتی بهره‌مندند - بی‌بهره است، اما همان روح ایمان و خلوص نیت و احساس وظیفه و تعهد و اعتنا و پایبندی به ارزش‌های اخلاقی، کارایی بیشتری به شما می‌بخشد و نقص‌های دیگر را جبران می‌کند؛ قدر این روحیه را بدانید (مقام معظم رهبری، ۱۳۹۳: ۴۱).

باتوجه به اهمیت و لزوم تعهد و احساس وظیفه نیروهای اطلاعاتی و امنیتی در فرمایش‌های مقام معظم رهبری و همچنین دگرگونی‌های سریع در اوضاع اقتصادی، سیاسی، اجتماعی که راهبردهای سازمانی را به شدت متحول نموده است، ادامه بقا و ارائه عملکرد اثربخش در چنین شرایطی از سوی سازمان‌های امنیتی مستلزم و منوط به مشارکت واقعی کارکنان در امور سازمان است.

مشارکت در اداره امور از دیرباز که گروه‌ها و سازمان‌های انسانی به وجود آمدند مورد توجه بوده است؛ بنابراین در مدیریت به‌عنوان یک پدیده نوین تلقی نمی‌شود. در طول تاریخ برخی مکاتب تأکید خاصی بر آن داشته‌اند، ولی بررسی علمی این پدیده انسانی بعد از انقلاب صنعتی مورد توجه جدی قرار گرفت. مدیریت مشارکتی، نظام همکاری فکری و عملی کلیه اعضای یک سازمان با سطوح مختلف مدیریتی آن سازمان است. در این نظام تمامی افراد سازمان درباره روش‌های حل مسئله و ارتقای

بهره‌وری سازمان، فعالانه اندیشه کرده و حاصل آن را در قالب طرح‌ها و پیشنهادهای به سازمان ارائه می‌کنند. بدین طریق سازمان از یک نظام همفکری و هم‌اندیشی برای رسیدن به هدف‌ها بهره می‌جوید. نظام مدیریت مشارکتی، نوعی مدیریت شورایی با شکل خاص خود است. در این نظام برای افکار و خلاقیت‌های تمامی اعضای سازمان ارزش شایسته قائل شده و در تصمیم‌گیری از آن‌ها استفاده می‌شود.

## الف. کلیات

### ۱/الف. بیان مسئله

انسجام در مجموعه دستگاه اطلاعات خیلی مهم است. همه یک‌جور به هم اعتماد کنند. مسئولان دستگاه‌ها باهم کار کنند. یک منظومه مدیریتی منسجم، تیزهوش، مجرب و دلسوز باید این دستگاه عظیم را مدیریت کند. این تعهد و دلسوزی خیلی ارزش دارد (مقام معظم رهبری، ۱۳۹۳: ۴۵).

باتوجه به فرمایش حکیمانه رهبر معظم انقلاب و لزوم تعهد و دلسوزی مدیریت سازمان‌های اطلاعاتی و امنیتی و اعتماد متقابل مدیریت و کارکنان نسبت به هم، فراهم آوردن مشارکت واقعی و معنی‌دار همه کارکنان، وسیله‌ای کارآمد برای انسجام تشکیلات امنیتی است. با مشارکت، کارکنان وجود خود را محترم، باارزش و کارساز یافته و خود را در سرنوشت سازمان سهیم دانسته و نسبت به سازمان تعهد پیدا می‌کنند. بنابراین مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان و به‌کارگیری نظرهای آن‌ها در عمل باعث افزایش حس مسئولیت‌پذیری و تعهد در قبال تصمیم‌های اتخاذ شده می‌گردد.

در عصر انفجار اطلاعات بروز تغییرات سریع در اوضاع سیاسی، اجتماعی، اطلاعاتی در سطح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی، راهبردهای سازمان‌های امنیتی را به‌شدت متحول نموده

که تحت چنین شرایط متغیر و پیچیده‌ای ادامه بقا و ارائه عملکرد اثربخش از سوی این گونه سازمان‌ها مستلزم و منوط به مشارکت کارکنان می‌باشد.

تفکر و اندیشه مدیریت مشارکت‌جویانه یک‌باره در ذهن علمای مدیریت تکوین نیافته و بی‌درنگ به صورت اندیشه علمی پدید نیامده است؛ مشارکت به عنوان یکی از ابزارهای حیاتی، همواره در زندگی انسان مورد توجه بوده است. زندگی در اجتماع (خانواده، سازمان و...) بر پایه مشارکت استوار بوده و پیش‌بینی و تصمیم‌گیری در زمینه راه‌های رسیدن به هدف‌ها به طور گروهی، موجب دستیابی به راه‌حل‌های منطقی‌تر و مطمئن‌تر می‌شود. همچنین باید یادآور شد که جهان امروز از ویژگی‌هایی برخوردار است که با دهه‌های قبل تفاوت بسیاری دارد. اصلاحات و تغییرات سریع و بنیادی در ساختار نظام‌های اجتماعی، سیاسی و اطلاعاتی کشورهای مختلف جهان و لزوم بهره‌مندی هر چه بیشتر از امکانات و منابع مادی و معنوی موجود در این کشورها و نیز ضرورت هماهنگی با پیشرفت روزافزون علم و فن، شرایطی را پدید آورده که تحقق نوعی از مشارکت مردمی در تصمیم‌گیری‌ها و تعیین خط‌مشی‌های مدیریتی را پدیده‌ای الزامی و قطعی ساخته است. اکنون که رقابت تنگاتنگ در ابعاد مختلف، جنبه بین‌المللی به خود گرفته، عرضه هر چه بیشتر و بهتر خدمات همراه با ارتقای بهره‌وری، اهمیت ویژه‌ای یافته است. در این میان، مدیریت مشارکتی ابزاری مناسب به منظور تحقق این هدف محسوب می‌شود (اکرمی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۳).

به اعتقاد پرستون<sup>۱</sup> و پست<sup>۲</sup> انقلاب اول در مدیریت، سلسله‌مراتب سازمانی و انقلاب دوم جدایی مالکیت از مدیریت بود. اکنون مشارکت به عنوان سومین و مهم‌ترین انقلاب

در مدیریت مطرح شده است و به اعتقاد بنیس<sup>۱</sup> مهم‌ترین چالش سازمانی در این دوره از زمان، عبارت از تغییر سریع فناوری و از آن مهم‌تر توانمندسازی و درگیر کردن و مشارکت کارکنان در امور سازمان است (Dachler & Wilpert, ۱۹۷۸).

مدیریت مشارکتی، فلسفه‌ای است که ایجاب می‌کند، تصمیم‌گیری سازمانی چنان صورت گیرد که مسئولیت‌ها به پایین‌ترین رده مربوط به آن تصمیم واگذار شود. سپردن اختیار وسیله‌ای برای دستیابی به مدیریت مشارکت‌جو است (رحمانی و همکاران، ۱۳۸۸).

کارکنان یک سازمان امنیتی با توجه به نوع تکالیفی که به عهده آن‌هاست و نیز آثار و تبعات مختلفی که مشاغل آن‌ها در جامعه دارد، دارای گروهی از ویژگی‌های مرتبط با شغلشان هستند که از آن جمله می‌توان به مواردی چون خلاق بودن، هشیار بودن، با تقوا بودن، با اخلاق بودن و... اشاره کرد که با توجه به این ویژگی‌ها اگر آن‌ها در فرایند تصمیم‌گیری وارد شوند، منجر به افزایش بهره‌وری و ایجاد انگیزه شغلی خواهد شد. مدیریت مشارکتی در سازمان‌های امنیتی، فلسفه‌ای است که درگیری بیشتر کارکنان را ایجاد می‌کند. درگیری کارکنان برای تصمیم‌گیری آن‌ها را توانمند کرده و در نهایت باعث افزایش مهارت کار و تغییر نگرش کارکنان در مورد احساس با اهمیت بودن و افزایش رضایت شغلی در سازمان امنیتی می‌شود.

## ۲/الف. اهمیت و ضرورت تحقیق

در یک سازمان امروزی که در ساختارهای پیچیده اداری سازماندهی شده‌اند، مشارکت تمامی افراد در اداره سازمان به‌طور قطع و یقین بسیار دشوار است. در ارتباط با سازمان‌های امنیتی، این مشکل اساسی با توجه به نوع فعالیت این سازمان‌ها پیچیده‌تر می‌شود.

در محیط‌های پیچیده و متغیر همچون سازمان‌های امنیتی با توجه به ماهیت کارکرد مأموریتی و وظایف محوله (مبنی بر پیشگیری، کشف، شناسایی، خنثی کردن فعالیت براندازی، جاسوسی، خرابکاری، موارد ایجاد نارضایتی، نفوذ جریان‌های سیاسی مضر و ایجاد اختلال در انجام مأموریت) باید مشارکت گرا، امن، انگیزش‌مدار، سیستم‌نگر و حمایت‌کننده باشد تا اجرای برنامه‌ها امکان‌پذیر باشد. واگذاری اختیار بیشتر به کارکنان به موضوع توانمندسازی کارکنان جامع عمل می‌پوشاند. استفاده بهینه از منابع در اختیار مدیران از جمله منابع گرانقدر و حیاتی انسانی به‌طور اعم و کارکنان متبحر و متخصص به‌طور اخص ایجاب می‌کند که شیوه‌های نوین اداره سازمان امنیتی آگاهی یافته و با توجه به شرایط محیطی و اقتضایی، به موقع آن را به کار گیرند. بی‌شک مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌های سازمانی، یکی از ابزارهای مهم برای رسیدن به هدف‌های سازمان‌های امنیتی می‌باشد.

سازمان‌های امنیتی به دلیل مأموریت خاص، که در دیگر سازمان‌ها قابل احصا نیست، نیازمند کارکنانی هستند که وفاداری بیشتری نسبت به سازمان داشته باشند. اگر کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان امنیتی مشارکت نداشته باشند، تعلق و وابستگی به سازمان نخواهند داشت. یعنی اگر کارکنان احساس کنند که سهمی در تصمیم‌گیری‌های سازمان ندارند، همواره یک نوع بیگانگی نسبت به سازمان خواهند داشت.

بنابراین سازمان‌های امنیتی برای نیل به هدف‌های عملیاتی و راهبردی خود با توسل به ابزارهای مختلف مدیریتی و براساس زیرساخت‌های سازمانی، ناگزیر از فعالیت می‌باشند. یکی از این ابزارها می‌تواند و یا بهتر است بگوییم می‌بایست «بهره‌مندی از مشارکت کارکنان» باشد.

### ۳/الف. هدف‌های تحقیق

هدف اصلی: تحقیق، حرکت به سوی مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان‌های امنیتی کشور می‌باشد.

هدف فرعی: نیز تبیین مشارکت کارکنان در سازمان‌های امنیتی است.

### ۴/الف. سؤال تحقیق

مشارکت کارکنان در سازمان‌های امنیتی براساس تدبیرهای مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) چگونه است؟

### ۵/الف. روش تحقیق

انسان موجودی اجتماعی است و قریب به اتفاق تعاملات ارتباطی خویش را از طریق زبان انجام می‌دهد. بررسی زبان - ابزار ارتباطات میان فردی یا میان گروهی انسان‌ها - از طریق گوناگون انجام می‌پذیرد که یکی از شایع‌ترین آن‌ها روش تحلیل محتواست. «منظور از این روش، آن است که بتوان براساس آن، خصوصیات زبانی یک متن گفته یا نوشته را به طور واقع‌بینانه یا عینی و به‌طور سیستماتیک شناخت و از آن‌ها نیز درباره مسائل غیر زبانی یعنی درباره خصوصیات فردی و اجتماعی گوینده، نویسنده و نظرها و گرایش‌های وی استنتاج‌هایی نمود» (رفیع‌پور، ۱۳۸۴: ۱۰۹).

### ۶/الف. جامعه آماری پژوهش

بیانات مقام معظم رهبری در مجامع امنیتی از سال ۱۳۶۸ تا ۱۳۹۳، جامعه آماری پژوهش را تشکیل داده است.

## ۷/الف. پیشینه تحقیق

چندین سال از آغاز تحقیق و بررسی درباره اهمیت مشارکت کارکنان در امور سازمان می‌گذرد، طی این دوره زمانی هریک از محققان و دانش‌پژوهان براساس نوع ارتباط و با علایق خویش، مقوله مشارکت کارکنان در امور سازمان را مورد مطالعه قرار داده‌اند و در این تحقیقات برخی از عوامل و متغیرهای سازمانی که به نوعی بر مشارکت کارکنان در امور سازمان مؤثر بوده‌اند، مورد تحقیق و بررسی قرار گرفته‌اند. در این مقاله همان‌طور که از عنوان آن مشخص است، تبیین مدیریت مشارکتی در سازمان‌های امنیتی با تأکید بر تدابیر مقام معظم رهبری<sup>(مدظله‌العالی)</sup> مورد بررسی قرار گرفته است. با بررسی منابع و کتب اطلاعاتی و امنیتی، مشخص گردید تا کنون تحقیقات گسترده‌ای در حوزه مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری سازمان‌های امنیتی انجام نشده است.

## ب. ادبیات نظری

### ۱/ب. مفهوم مشارکت

تعاریف متعددی برای مفهوم مشارکت بیان شده که در اینجا به برخی از آن‌ها اشاره می‌کنیم: مشارکت یک درگیری ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیت‌های گروهی است که آن‌ها را بر می‌انگیزاند تا برای دستیابی به هدف‌های گروهی یاری دهند و در مسئولیت کار شریک شوند (۲۰۰۶، Partnership Resource Center).

به‌وجود آوردن فضا و نظامی توسط مدیریت که تمام کارکنان، مشتریان و پیمانکاران یک سازمان در روند تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری و حل مسائل و مشکلات سازمان با مدیریت همکاری و مشارکت نمایند (طوسی، ۱۳۷۷: ۴۵).



کلیه اقدام‌هایی که میزان نفوذ و مسئولیت کارکنان را در فرایند تصمیم‌گیری از طریق نمایندگی مناسب در سطوح مختلف سازمان افزایش می‌دهد و از این راه تحقق دموکراسی سازمانی را تسهیل می‌کند (کاظمی، ۱۳۹۳: ۳۳).

مدیریت مشارکتی فرایندی است که کارکنان در زمینه‌های مختلفی همچون هدف‌گذاری، تصمیم‌گیری، حل مسائل و ایجاد تغییرات در سازمان به ایفای نقش می‌پردازد. بنابراین مدیریت مشارکتی چیزی بیش از سؤال کردن ساده از کارکنان برای ارائه دیدگاه‌ها و ایده‌های آنهاست (Kreitner, Kinicki, ۲۰۰۱).

صاحب‌نظران بر این نکته تفاهم دارند که مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های داخل سازمان این امکان را فراهم می‌آورد تا آنها درباره موضوع‌های سرنوشت‌ساز و مختلفی نظیر مزد، شرایط کار، امور انضباطی، ایمنی و بهداشت کار، استخدام، اشتغال، آموزش حرفه‌ای، تغییر فناوری و... ابراز نظر، تلاش و تکاپو کنند.

تأکید اصلی این نوع مدیریت بر همکاری و مشارکت داوطلبانه کارکنان و مشتریان و پیمانکاران است و می‌خواهد از ایده‌ها، پیشنهادها، ابتکارها، خلاقیت‌ها و توان فنی و تخصصی آنها در حل مسائل و مشکلات سازمان در جهت بهبود مستمر فعالیت‌های سازمان استفاده کند.

سازمان‌های امروزی انعطاف‌پذیری را در پاسخ به رشد فزاینده فناوری جست‌وجو می‌کنند. آنها مشارکت کارکنان در تصمیم‌ها را به‌عنوان راه کسب دانش بیشتر نیروی کار اساسی می‌بینند. مشارکت کارکنان تأثیر انگیزشی بر افزایش رضایت و تعهدات کارکنان دارد (Latham, Winters, ۱۹۹۴).

تحقیقات پیرامون پویایی‌های گروهی در دهه ۱۹۴۰ آغاز و در دهه ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ به رشد فزاینده دست یافت. این تحقیقات ثابت نمود که مشارکت و دخیل شدن در اموری که مورد علاقه بیشتر افراد باشد، بهبود عملکرد و ارائه راه‌حل‌های بهتری را برای مشکلات فراهم خواهد آورد و پذیرش تصمیم‌ها از جانب افراد مشارکت‌کننده را بیشتر می‌نماید. نتایج این تحقیقات حاکی است که چنین پویایی‌های گروهی، مقاومت در برابر تغییر را کاهش، تعهد به سازمان را افزایش و سطح فشار روانی را کم می‌نماید و به‌طور کلی افراد نسبت به خود و دنیای پیرامون خود احساس بهتری ابراز می‌کنند. مشارکت نوعی اکسیر قدرتمند و مورد علاقه افراد بوده که به‌طور قابل ملاحظه‌ای عملکرد فردی و سازمانی را بهبود می‌بخشد (وندال و سیداج، ۱۳۸۵: ۱۸).

بلک<sup>۱</sup> و گرگسین<sup>۲</sup> با تلفیقی از تحقیقات قبلی، شش بعد از مشارکت را مطرح می‌کنند که شامل: درجه مشارکت، سطح مشارکت، قلمرو مشارکت، مبنای مشارکت، حدود مشارکت، قلمرو مشارکت می‌باشد. بک و گرگسین معتقدند که درجه مشارکت عمومیت بیشتری در سازمان‌ها دارد (Brend, Verena, ۲۰۰۴).

## ۲/ب. فلسفه مدیریت مشارکتی

مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، نخستین گام در مسیر نهادینه‌سازی تفکر «پیشرفت و تعالی دائمی»، «ارتقای کیفیت»، «مدیریت مشارکتی» یا «مدیریت دسته‌جمعی» (PM)<sup>۳</sup> و به‌دنبال آن ارتقای قدرت مشکل‌گشایی، توسعه اندیشه انسانی، سنجش خلاقیت و ابتکار، ارج گذاردن به فضایل و توانایی‌های انسان، و در نهایت

---

1. Black

2. Gergesem

3. Participative Management

نوآوری و کارآفرینی، به‌شمار می‌رود. این شیوه که در آغاز نیمه قرن بیستم به‌صورت یکی از شیوه‌های اداره کردن امور در آمد، هم‌اکنون از بهترین کارهای مدیریت محسوب می‌شود و بسیاری از صاحب‌نظران بر این باورند که توسعه روزافزون اقتصادی معاصر ژاپن به مقدار زیادی مرهون این شیوه مدیریت بوده است و از ابزارهای ارتقای مشارکت در مدیریت کیفیت جامع برشمرده می‌شود. مدیران مشارکت‌جو با کارکنان خود مشورت و همفکری می‌کنند که به همراه آن‌ها به‌صورت یک گروه متشکل و یکپارچه به کار پردازند.

مدیریت مشارکت و مدیر مشارکت‌جو را می‌توان نوعی و شیوه‌ای از مدیریت به‌شمار آورد که می‌کوشد تا با کارکنان تعاطی فکر و تبادل نظر کند و اداره امور سازمان را براساس مشارکت کارکنان و همفکری با آن‌ها پایه‌ریزی و هدایت نماید. بدین‌گونه، مدیریت، دیگر از مفهوم کهنه و سنتی خود - که به شکل ارتباط یک سویه از بالا به پایین در سلسله‌مراتب اداری از طریق فرمان دادن مدیر و اجرای بدون چون و چرای کارکنان و مبتنی بر اقتدار و اختیار، خودرأیی و استبداد یک یا تنی چند است - فاصله می‌گیرد و با مفهوم تازه‌ای به شکل سهیم‌شدن یا سهیم کردن افراد دلسوز دیگر که در فرایند اداره کردن و تصمیم‌گیری‌ها شرکت دارند، تعریف می‌شود؛ و بدین‌گونه دموکراسی، آزادگی، آزاداندیشی و استفاده از رأی و نظرهای دیگران در اداره امور سازمان‌ها راه می‌یابد.

با مشارکت کارکنان در امور و همفکری در تصمیم‌گیری‌ها، کارکنان احساس درگیر شدن بیشتر در کارها و حل و فصل مسائل را پیدا می‌کنند و انگیزش، عزت نفس، خشنودی شغلی، تعهد به هدف‌های سازمان و توان همکاری آن‌ها با مدیریت افزایش

می‌یابد. بدین ترتیب هدف‌های کارکنان با هدف‌های سازمان در هم می‌آمیزد و در نهایت به کارگیری صحیح تجربیات، آرا و عقاید آن‌ها در هر رده شغلی در سازمان میسر می‌شود. به‌راستی که مدیریت مشارکتی، فرمان‌بری از دانایی، به‌کار انداختن اندیشه‌ها، پرهیز از ترویج روحیه استبداد رأی و گام نهادن در راه به‌سازی مستمر در سازمان است. از این رهگذر، مدیریت مشارکتی دو ویژگی مهم دارد: ارتقای بلوغ سازمانی و زدودن ترس کارکنان از محیط کار؛ زدودن شیوه استبداد رأی.

به‌طور کلی فلسفه به‌کارگیری این نظام را به‌شرح زیر می‌توان بیان کرد:

- ارج نهادن به فضایل و توانایی‌های انسان در محیط کار و برخورد صحیح با مشکلات کاری؛
- افزایش حس تعلق سازمانی در کارکنان؛
- اشاعه فرهنگ مشارکت و همکاری دسته‌جمعی در حل مشکلات و بهبود روابط کاری و رفتاری سازمانی (کاظمی، ۱۳۹۳: ۴۸).

### ۳/ب. مدیریت مشارکتی در اسلام

نظام مدیریت اسلامی که مبتنی بر فکرها و اندیشه‌ها و پیشنهادهای مردم است، درهای رحمت الهی را به روی جامعه اسلامی می‌گشاید و روزبه‌روز و لحظه به لحظه نعمات بیکران الهی را نصیب مسلمانان خواهد کرد. اصلی‌ترین هدف این نظام کرامت بخشیدن به متقین، موحدین، مسلمانان و تمامی انسان‌های عالم است که به موجب آن باید از مردم در قبال پیشنهادهای خیر و مفیدی که ارائه می‌دهند، تشکر و سپاسگزاری متناسب به عمل آورد و همین موجب رشد فکرها و اندیشه‌ها و خلق خلاقیت می‌شود.

با نگاهی کوتاه به شیوه حکومت‌داری پیامبر گرامی اسلام (ص) و مولای متقیان علی (ع) در می‌یابیم که اسلام دینی مردم‌سالار و مبتنی بر فطرت پاک انسانی است که با استبداد ناسازگاری دارد و انسان را به‌عنوان خلیفه‌الله در زمین حاکم بر مقدرات و سرنوشت خویش می‌داند. اصل کرامت انسانی و احترام به عقول و استفاده از نظرهای دیگران، از اصول اساسی مدیریت اسلامی است (جلوختی و حسن‌زاده حسینی، ۱۳۸۹: ۶۹).

در ضرب‌المثل‌های فارسی هم داریم که «همه چیز را همگان دانند»، «چند فکر بهتر از یک فکر است»، «یک دست صدا ندارد» و...؛ و همه در تأیید این فرمایش الهی است که «و شاور هم فی الامر؛ در کارها با دیگران مشورت کنید».

از دیدگاه دین مبین اسلام مشارکت و شورا اساس کار سیاست و مدیریت است و اسلام هیچ تصمیم‌گیری و هیچ مدیریتی را بی‌نیاز از مشورت نمی‌داند.

#### ۴/ب. پیش‌نیازهای مدیریت مشارکتی در سازمان‌های امنیتی

- تبیین مسئولیت‌ها، محدودیت‌ها و انتظارات در یک سازمان امنیتی توسط مدیر؛
- مشخص‌بودن هدف‌ها، ارزش‌ها و اولویت‌ها در سازمان امنیتی؛
- تعریف فرایند تصمیم‌گیری سازمان امنیتی؛
- سازگاری مدیریت با مشارکت کارکنان؛
- آموزش مشارکت کارکنان و مدیریت؛
- مشخص‌ساختن ساختار مشارکت در سازمان امنیتی.

مدیریت مشارکتی، فراهم نمودن فرصت پیشرفت برای تمام کارکنان حتی طبقات زیرین را فراهم می‌آورد و این مهم باعث شنیده‌شدن صدای دیگران می‌شود. با مدیریت مشارکتی، راه هموار شده و صدای کسانی که حتی دارای تجربه و دانش کافی در کار

هستند و صدایشان هیچ‌گاه شنیده نمی‌شود، شنیده می‌شود؛ سخن ابزار پدید آمدن اندیشه و گران‌ترین سرمایه انسان است، مشارکت سکوت و زبان در کام کشیدن را از میان بر می‌دارد و راه را برای پدیدار شدن سرمایه‌های فکری هموار می‌گرداند.

#### ۵/ب. ارتباطات در سازمان امنیتی

«هماهنگی» در سازمان‌ها اغلب مظهر الگوی روابط انسانی تصور می‌شود. هماهنگی در کار فقط تاحدی مهم است که ایجادکننده جوئی باشد که ایده‌ها و یافته‌ها به طرز ثمربخشی مبادله شوند، و این برای مدیریت مشارکت‌جو، اصل اساسی است. بدون هماهنگی میان کارکنان و مدیریت، ایجاد ذخیره‌ای از خرد جمعی و استفاده مؤثر از آن غیر ممکن خواهد بود.

همان‌طور که هماهنگی می‌تواند به تبادل اطلاعات و ایده‌ها کمک کند، عکس آن نیز صادق است. یک راه دستیابی سازمان به هماهنگی، تضمین جریان دائمی ارتباط از بالا به پایین و از پایین به بالاست. اگر افکار مدیری به کارکنانش منتقل نشود، سازمان وی روان یا کارآمد کار نخواهد کرد و اگر درخواست‌ها و ایده‌های کارکنان به مدیریت منتقل نشود، سازمان دچار گرفتاری حتی بیشتر می‌شود (ماتسوشیتا، ۱۳۹۲: ۵۳).

در سازمان‌های امنیتی فرد مسئول کار چند نفر، باید مطمئن شود که کارکنانش دقیقاً می‌دانند که فکر او چیست. اگر آن‌ها بعضی از ایده‌ها یا روش‌های کاری او را قابل قبول ندانند، مدیر باید آن را با کارکنان به دقت مورد بررسی قرار دهد. اگر در مورد ارتباط روان و بدون مشکل میان ریاست و مدیران ارشد، میان مدیران ارشد و مدیران میانی و میان مدیران میانی و کارکنان همین توجه اعمال شود، آن‌گاه سازمان از مشارکت مثبت بهره‌مند می‌شود و خرد جمعی کارکنان می‌تواند به‌طور کامل به مدیریت منتقل شود. به

علاوه، مدیرانی که نمی‌توانند افکارشان را به کارکنان منتقل کنند، این امر به قیمت انحراف پی در پی از هدف اصلی سازمان تمام می‌شود.

با این همه، ارتباط از پایین به بالا به مراتب مهم‌تر است. جریان ایده‌ها و نظرها رشته ارتباط از کارکنان به رئیس سازمان است. وجود این ارتباط پیش‌فرض مقدماتی سازمانی است که خوب اداره می‌شود و کاملاً به مدیران میانی متکی است. این مدیران باید کارکنان را تشویق کنند که بی‌پرده نظر خود را ابراز کنند. آن‌ها در بهترین موقعیتی قرار دارند که فضای به غایت مهمی را ایجاد کنند تا تبادل آزاد عقاید به‌طور قطع صورت گیرد.

این ارتباط مستلزم تلاش خستگی‌ناپذیر و توجه دائمی افراد ذی‌ربط است، اما همین که ارتباط آزادانه و دو طرفه برقرار شود و حفظ گردد، سازمانی خواهید داشت که براساس خرد جمعی اداره می‌شود. شما خدمات بهتر و از آن مهم‌تر سازمانی بالنده و با اخلاق والا در کارکنانشان خواهید داشت.

#### ۶/ب. الگوهای مشارکت در سطح سازمان‌های امنیتی

##### الگوی مشارکت معطوف به عوامل خاص

این الگو مبتنی بر عوامل یا زمینه‌های خاصی است که به‌دلیل ماهیت کار امنیتی، بسیار مشاهده می‌شود که این عوامل خاص به مشارکت گذاشته می‌شود. در این الگو افراد با مشارکت‌های مختلف خود از قبیل مشارکت در هدف‌گذاری، در تصمیم‌گیری، در مشکل‌گشایی و در ایجاد تغییر و دگرگونی، تجربیات و آگاهی‌هایی به‌دست می‌آورند. این مشارکت‌ها با تأثیرپذیری از عوامل اقتضایی فردی و سازمانی موجبات استقلال عمل آن‌ها در قالب نظارت بیشتر بر رفتار کاری و انجام وظیفه‌های مهم‌تر را فراهم می‌آورد.

استقلال عمل و انجام کامل وظیفه‌ها، احساس‌هایی در افراد ایجاد می‌کند، مانند: پذیرفتن هدف و متعهد شدن به آن، شور و علاقه در کار، خشنودی و ابداع و نوآوری در کار. این احساسات نیز با تأثیرپذیری از عوامل اقتضایی محیطی، در نهایت موجب بهره‌وری و کارایی افراد می‌شود.

#### الگوی مشارکت سیستمی

مشارکت در این الگو در نهاد «شورا»ی برگزیده کارکنان متجلی می‌گردد. این شورا که نمایندگان کارکنان سازمان امنیتی هستند با ترکیب خاص، دسترسی به منابع و جایگاه سازمانی خاص، به سیستم مشارکت وارد می‌شوند. با طی فرایند شورایی و تأثیرگذاری بر متغیرهای سازمانی از قبیل: ارتباطات، پشتیبانی، تضادها، راهبردها، منجر به اثربخشی سازمانی در قالب عملکرد مؤثر و رضایتمندی می‌گردد. البته متغیرهای شورایی مانند: پیچیدگی کار، عدم اطمینان محیطی و به هم وابستگی، بر این جریان اثر می‌گذارد.

#### الگوی مشارکت اثربخش

در این مدل، اثربخشی برحسب اینکه خروجی شورا با استانداردهای سازمان امنیتی برخورد دارد یا نه، یا برتر از آنهاست، یا اینکه نیاز اعضا پیش از آنکه عقیم بماند با تجربه شورایی و رغبت آنها به کار تمام‌وقت اقناع می‌گردد، تعیین می‌شود. معیارهای میانی نیز شامل میزان تلاش و کوشش اعضا، دانش و مهارت مورد عمل در کار، تناسب راهبردهای عملکرد که از طرف شورا مورد استفاده قرار می‌گیرد، است.

#### مشارکت از طریق برقراری نظام پیشنهادها

مشارکت براساس نظام پیشنهادها، یکی از موفق‌ترین روش‌های شناخته شده و مؤثر است. در این روش هدف ظهور فکرها و اندیشه‌های خلاق و بهره‌گیری از آنها در راه افزایش



کارایی و بهره‌وری سازمان‌های امنیتی است. در نظام پیشنهادها هیچ فکری رد نمی‌شود و هیچ اندیشه‌ای حقیر شمرده نمی‌شود. مراحل کار این این نظام به‌طور مختصر عبارت‌اند از:

- اول: تمامی کارکنان می‌توانند پیشنهاد بدهند؛
- دوم: این پیشنهادها بررسی و ارزیابی می‌شوند؛
- سوم: پیشنهاد به کار گرفته می‌شود؛
- چهارم: از پیشنهاددهنده قدردانی می‌شود و نتیجه اجرای پیشنهاد به اطلاع می‌رسد.

#### ۷/ب. فواید مدیریت مشارکتی در سازمان‌های امنیتی

رسیدن به هدف یک کار معین و کسب نتایج مطلوب، نیازمند مدیریت از نوع بسیار خوب و عالی است. به‌طور مطمئن، مدیریت خوب، مدیریت قهرآمیزی که در آن برنامه‌ریزی و اجرا از یکدیگر جدا باشند و مدیر توقع داشته باشد از وی بدون چون و چرا اطاعت شود، نیست؛ بلکه مدیریت خوب آن است که بتواند اعضای گروه را به پذیرش هدف مشترک متقاعد کند و سپس تضمین شود که به آن هدف خواهد رسید که با توجه به ماهیت کار سازمان امنیتی این هدف آرامش و امنیت کشور است. از این رو در سازمان‌های امنیتی مدیر خوب باید زیردستان و همکاران خود را به پذیرش هدف کارشان ترغیب کند و روند پیشرفت نتایج کار را با حوصله و جدیت پیگیری کند و راهنمایی‌ها و دلگرمی‌های لازم را به آن‌ها بدهد.

علاوه بر این، هر انسانی ظرفیت معینی برای کنترل خود دارد. افزایش این ظرفیت در محیط کار و توسعه فعالیت‌های مربوط از طریق آموزش و کارآموزی، که بر این ظرفیت‌ها مبتنی باشد، نه تنها توانایی‌های افراد را بالا خواهد برد، بلکه نتایجی به بار خواهد آورد که به‌طور غیر قابل‌تصوری از کیفیتی بالا برخوردار است. این نوع مشارکت همراه با مدیریت خوب در سازمان امنیتی، نتایج زیر را به بار خواهد آورد:

- مشارکت در برنامه‌ریزی کار، احساس مسئولیت نیروی امنیتی را بالا خواهد برد؛
- تعداد راه‌ها و روش‌های تحقق هدف، افزایش می‌یابد؛
- ظرفیت کارکنان برای رسیدن به هدف مشترک - که همانا آرامش و امنیت کشور است - کاملاً به کار گرفته می‌شود (کاشانی، ۱۳۸۸: ۱۴)؛
- کارکنان با استفاده از دانش ماهرانه خود درباره فرایند، تصمیم‌های بهتری می‌گیرند؛
- کارکنان بهتر می‌توانند حوزه‌های بهبود را کشف کرده و در آن حوزه‌ها بهبود ایجاد کنند؛
- کارکنان بهتر می‌توانند اقدام اصلاحی فوری صورت دهند؛
- مشارکت کارکنان با ایجاد احساسی از تعلق به سازمان، روحیه را بهبود می‌دهد (جعفری و همکاران، ۱۳۸۸: ۲۳)؛
- در اثر مشارکت در تصمیم‌گیری، افراد در تعیین سرنوشت خود دخالت کرده و در نتیجه احساس می‌کنند که در اجرای امور نقش دارند و به نظرشان احترام گذاشته می‌شود. در نهایت باعث رضایت شغلی و ایجاد انگیزه در آن‌ها برای نیل به هدف‌های سازمان می‌گردد؛
- مشارکت، احساس نیاز به احترام را (که در سلسله‌مراتب نیازها یکی از نیازهاست) در افراد ارضا می‌کند؛ زیرا بدین شکل، نیازهای اجتماعی کارکنان با شرکت داشتن در اداره امور سازمان به اتفاق دیگران، تأمین می‌شود؛
- از طریق مشارکت، مجاری ارتباطی سازمان امنیتی از رده‌های پایین سلسله‌مراتب اداری به رده‌های بالاتر سازمانی برقرار و متصل و شفاف می‌شود و از این رهگذر مدیران از مسائل و مشکلات کاری و اجرایی کارکنان بهتر آگاهی حاصل می‌کنند و در نتیجه مشکلات بهتر حل و فصل می‌شود؛

- مشارکت باعث درک و فهم بهتر هدف‌ها و راه‌حل‌های نیل به آن‌ها می‌شود و در عین حال سبب افزایش دانش و اطلاعات کارکنان درباره شیوه‌های کار و شرایط و مقتضیات کارها می‌گردد؛
- از طریق مشارکت، ارتباط دو جانبه بین مدیران و کارکنان ایجاد می‌گردد و عقاید و نظرهای مدیران مقبولیت پیدا می‌کند و کارکنان در اجرای دستورهای مدیران، مخالفت و مقاومت نمی‌ورزند، چون احساس می‌کنند خودشان در تصمیم‌گیری‌ها نقش دارند. همچنین همفکری و همکاری کارکنان با مدیران و علاقه و دل‌بستگی آن‌ها به محیط کارشان تقویت می‌شود و از این رهگذر، از زیر بار مسئولیت شانه خالی کردن، کارشکنی، احساس مسئولیت، کم‌کاری، تمارض، شکایت، ترک خدمت، سستی، تساهل، غیبت و... در میان کارکنان کاهش می‌یابد (کاظمی، ۱۳۹۳: ۶۲)؛
- مشارکت باعث می‌شود که کارها با کیفیت بالایی انجام گیرد و استمرار در انجام متعهدانه و با کیفیت کارها، به تدریج به صورت عادت افراد درآمده و برای ایشان ملکه خواهد شد؛
- مشارکت به عنوان عامل بروز شکوفایی افکار و ایده‌های تازه است؛
- مشارکت، انگیزش را نیرومند می‌سازد، زیرا کارکنان احساس می‌کنند مورد پذیرش بیشتر سازمان هستند و در کارهای آن درگیرند؛
- مشارکت احساس مالکیت را فراهم می‌کند، یعنی انسان احساس می‌کند که سهمی در سازمان دارد، زیرا هرگاه انسان در پدید آوردن چیزی نقش داشته باشد، از آن پشتیبانی خواهد کرد؛

- مشارکت حاشینه‌نشینی را از بین می‌برد. مشارکت می‌تواند کسانی را که در حاشیه کارها ایستاده‌اند و تنها نظاره‌گر دیگران هستند، به درون کوشش‌های گروهی بکشاند؛
- مشارکت، ناتوان را نیرومند می‌سازد. ناتوانی یک امر عرضی است و نه ماهوی. بسیاری از مردم در زندگی به ناتوانی گرفتارند، چرا که بخت پروراندن توانایی‌های درونی خود را نیافته‌اند و مشارکت انسان را به راه توانمندی هدایت کرده و توانایی‌های خداداد آن‌ها را به شکوفایی می‌رساند؛
- مشارکت، فرهنگ سکوت را در هم می‌شکند. مشارکت وسیله نیرومندی است که انسان را به سخن گفتن و سخن شنیدن وا می‌دارد؛
- مشارکت باعث اصلاح روابط اجتماعی در سازمان‌ها می‌شود.

#### ۸/ب. جایگاه مدیریت مشارکتی در سازمان‌های امنیتی

در گذشته‌ها، عمده‌ترین دستگاه‌های اطلاعاتی، «دستگاه‌های اطلاعاتی، نظامی» بودند. قصدشان این بود که برای حمله نظامی آگاهی کسب کنند. امروز نه؛ جنگ، جنگ اطلاعات است. چون نقش به‌دست آوردن و گردآوری اطلاعات و استفاده از آن‌ها در بخش‌های مختلف، یک ضربه به طرف مقابل و دشمن محسوب می‌شود. لذا امروز بیشترین سرمایه‌گذاری‌ها را در فناوری اطلاعات و تکنولوژی اطلاعات می‌کنند. چون می‌دانند قدرت در اینجاست، قدرت در داشتن اطلاعات است. شما امروز در مقابل یک چنین وضعی قرار دارید (مقام معظم رهبری، ۱۳۹۳: ۷۲).

ما به یک دستگاه اطلاعاتی قوی، وسیع، مستقل و مبتکر احتیاج داریم. اگر ابتکار نداشته باشید، نمی‌توانید مستقل باشید، مجبورید با عصای دیگران راه بروید که خوب می‌دانید عصای دیگران برای ما، هم بی‌تمکین و هم سست است، نه در اختیار ما قرار

می‌گیرد و اگر در اختیار ما هم قرار بگیرد، مایل نیستیم به آن تکیه کنیم. اگر ابتکار و خودجوشی نداشته باشیم، عقب می‌مانیم (مقام معظم رهبری، ۱۳۹۳: ۴۶).

باتوجه به اهمیت اطلاعات و نقش آن در تحولات عصر حاضر که به بیان مقام معظم رهبری از آن به عصر جنگ اطلاعات تعبیر شده است، ابتکار و خلاقیت سازمان‌های اطلاعاتی و امنیتی ابزاری برای عقب‌نماندن در این جنگ اطلاعاتی است. ابتکار و خلاقیت، مهارت هستند. آن‌ها کمک‌هایی هستند که کارکنان روزبه‌روز و لحظه به لحظه تصمیم می‌گیرند بدهند یا ندهند. نمی‌توان آن‌ها را دستور داد. نمی‌توان این توانایی‌ها را با ترغیب افراد به کار سخت‌تر به دست آورد. فقط وقتی می‌توانید آن‌ها را طلب نمایید که بدانید چه نوع هدفی شایستگی بهترین تلاش همه افراد سازمان را دارد. و چه علت بزرگی می‌تواند افراد را به عرصه سخاوتمندانه مهارت‌های خود برانگیزد. به عبارت دیگر، امکان ندارد کمک سخاوتمندانه از کارکنان خود بگیرد، مگر آن‌ها احساس کنند برای هدفی کار می‌کنند که خود نیز در آن هدف سهم هستند که این با مشارکت واقعی همه افراد در اداره و تصمیم‌گیری‌های سازمان امنیتی حاصل می‌شود. با مشارکت، کارکنان وجود خود را محترم و کارساز می‌دانند و نسبت به سازمان تعهد پیدا می‌کنند.

برخی نظریه‌پردازان مدیریت، دو بعد عناصر مشارکت و پیش‌برنده‌ها در مدیریت مشارکتی را معرفی کرده‌اند. عناصر مشارکت را می‌توان مجموعه‌ای از عناصر کلیدی به‌شمار آورد که برحسب آن‌ها می‌توان به سنجش مشارکت پرداخت و سازوکارهای مشارکتی را برحسب میزان و کیفیت حضور این عناصر مورد قضاوت قرار داد. بعد دیگری که در مدیریت مشارکت مطرح می‌باشد، پیش‌برنده‌ها هستند. با برقراری نظام مشارکت در سازمان، دو نوع پیش‌برنده مطرح می‌شود: جوهری و رویه‌ای.

پیش‌برنده‌های جوهری، تعهدهایی متقابل برای تحقق یا اجتناب از فعالیت‌ها یا پیامدهایی مشخص است که بیشتر جنبه درونی دارند. پیش‌برنده‌های رویه‌ای، آن‌هایی هستند که موقعیت کارکنان و اتحادیه‌ها را در تصمیم‌گیری ارج می‌نهند. به گفته ساده، پیش‌برنده‌های رویه‌ای، بیان می‌کنند که محیط کار مشارکتی، دربردارنده ویژگی‌هایی است که به بهبود توانایی فرد در انجام وظایف شغلی منجر می‌شود (Kalliola, ۲۰۰۳). بنابراین مدیریت مشارکتی را می‌توان با بعد عناصر مشارکت و پیش‌برنده‌ها تحلیل کرد.

#### **عناصر مشارکت عبارت‌اند از:**

**نفوذ و کنترل:** جزء کلیدی مشارکت، میزان نفوذ و کنترلی است که افراد در فرایندهای تصمیم‌گیری دارند و این حق برای آن‌ها مشروع شناخته می‌شود. میزان نفوذ کارکنان در فرایندهای تصمیم‌گیری می‌تواند در حد پیشنهاد، مشورت و حق رأی باشد. هرچند در سازوکارهای مختلف مشارکت، میزان نفوذ کارکنان در تصمیم‌گیری یکسان نیست، اما در همه آن‌ها درجاتی از نفوذ و کنترل در تصمیم‌ها برای کارکنان به رسمیت شناخته می‌شود.

**دسترسی به اطلاعات:** برای تأمین مشارکت کارکنان در تمامی اشکال آن در سازمان، باید امکان دسترسی افراد به اطلاعات مرتبط فراهم شود. کارکنان به اطلاعاتی درخصوص زمینه‌های مشارکت نیاز دارند تا از این طریق با تحلیل درست شرایط وضعی، مشارکت کارآمد و اثربخشی داشته باشند. دسترسی به اطلاعات درباره هدف‌ها و تغییرات محیطی، به کارکنان اجازه می‌دهد تا تصویر بزرگ‌تری را ببینند.

**تقویت‌کننده‌ها:** اگر کارکنان انگیزه لازم را برای مشارکت نداشته باشند، عملاً سازوکارهای مشارکت کاذب می‌شوند. پیش‌بینی تقویت‌کننده‌های مناسب نظیر حمایت مدیریت ارشد، برگزاری جشنواره‌های مشارکت و ارتباطی با دیگر نظام‌های اداری، امری ضروری است.

### ۹/ب. تعیین جهت‌گیری‌ها و نقاط تأکید

یکی از راه‌های به حداقل رساندن برداشت‌های شخصی در نتایج پژوهش، به‌دست آوردن جهت‌گیری<sup>۱</sup>، نقاط تأکید<sup>۲</sup> متن مورد بررسی است. قبل از ورود به تحلیل کلی متن، لازم است محورهای مهم به‌دست آمده از اصل متن و گرایش‌های هر محور به‌دست آیند (افتخاری، ۱۳۹۰: ۲۸). در این پژوهش نیز ابتدا بیانات مقام معظم رهبری با رویکرد به‌دست آوردن جهت‌گیری کلی و نقاط تأکید متون واکاوی شده و نتایج آن در جدول زیر منعکس شده است:

جدول ۱: جهت‌گیری‌های کلی و نقاط تأکید بیانات مقام معظم رهبری در مورد مدیریت مشارکتی

جهت‌گیری‌ها	نقاط تأکید (شاخص‌ها)
عناصر مشارکت	۱. نفوذ و کنترل
	۲. دسترسی به اطلاعات
	۳. تقویت‌کننده‌ها
پیش‌برنده‌های مشارکت	۱. تعهد
	۲. انگیزه
	۳. اعتماد
	۴. توانمندی
	۵. اثربخشی

### ۱۰/ب. مفهوم و مصداق‌های مدیریت مشارکتی در اندیشه و بیانات مقام معظم رهبری

پس از دسته‌بندی بیانات مقام معظم رهبری در قالب جهت‌گیری‌های کلی و نقاط مورد تأکید (شاخص‌ها)، تحلیل نتایج آن‌ها در تطبیق با مبانی نظری پژوهش انجام گرفته است. همه بیانات مقام معظم رهبری در خصوص مدیریت مشارکتی، به وضوح نشان‌دهنده توسعه ابعاد مشارکت و پیش‌برنده‌ها در اندیشه ایشان است. براساس مطالب پیش‌گفته، جهت‌گیری‌ها و نقاط تأکید مقام معظم رهبری مرتبط با هر یک از این ابعاد در بیانات ایشان، در تحلیل زیر مطرح می‌گردد:

جدول ۲: عناصر مدیریت مشارکتی

<p><b>جملات و عبارات مقام معظم رهبری (جهت گیری: عناصر مدیریت مشارکتی)</b></p>	<p><b>نقاط تأکید (شاخص ها)</b></p>
<p>امروز ملت ما احتیاج به اطلاعات دارد، هر کس خوب تر است، باید در این امر شرکت کند. اسلام ما را موظف می کند در این امر دخالت کنیم، کنار رفتن و کنج خانه نشستن و دعا کردن، فایده‌ای ندارد (مقام معظم رهبری، ۱۳۹۳: ۲۸).</p> <p>اگر ما دیدیم دستگاهی درست کار می کند - حتی کارهای به حسب ظاهر بی ارتباط به مقوله اطلاعات و امنیت - باید کشف کنیم که دستگاه عاقل و برنامه ریز و فعال و خوب اطلاعاتی وجود دارد که از نفوذ دشمن در این دستگاه مانع شده (مقام معظم رهبری، ۱۳۹۳: ۴۲).</p>	<p><b>۱. نفوذ و کنترل</b></p>
<p>اطلاعات هم چنانی که خود شماها به کمال و تمام واقف هستید، آن نورافکنی است که نظام را با چشم اندازه‌های دور آشنا می کند و قلب بینایی است که می تواند همه این دستگاه ردیاب را هدایت کند. این کار به این مهمی، به این حساسی و در شرایط کنونی کشور ما، به عهده شماست (مقام معظم رهبری، ۱۳۹۳: ۵۲).</p> <p>اگر در میدانی، انسان از پشت سر و دو طرف خودش خاطر جمع باشد، راحت می تواند تصمیم گیری کند و به پیش برود، اما اگر هر آن انتظار بکشد که از اطراف ضربه‌ای به او وارد شود و یا خنجری به پشتش فرو رود، با این دغدغه‌ها، مدیران کار آمد هم درست نمی توانند کار کنند. نقش این مجموعه این قدر مهم است (مقام معظم رهبری، ۱۳۹۳: ۵۳).</p> <p>بایستی یک مجموعه مغز متفکر و فعال وجود داشته باشد که به طور دائم برای کارهای اجرایی و عملیاتی و نیازهای کشور و اینکه ما جهت گیری اطلاعاتی خود را به کدام طرف قرار دهیم، برنامه ریزی کند. البته این ممکن نخواهد شد، مگر در صورتی که زبده ترین مغزهای اطلاعاتی متفکر، فعال، حاضر و ناظر به طور دائم مشغول به کار باشند (مقام معظم رهبری، ۱۳۹۳: ۴۸).</p>	<p><b>۲. دسترسی به اطلاعات</b></p>
<p>کارهاتان را درست تحلیل کنید. از آنچه که می بینید - از دیده‌ها و دانسته‌های خود - به آسانی نگذرد. این ها سرمایه شماست. براساس این دانسته‌ها و دیده‌ها باید حکم کنید (مقام معظم رهبری، ۱۳۹۳: ۶۱).</p> <p>از ابزارهای پیشرفته استفاده کنید و حتی المقدور آن‌ها را بسازید. از دانش این رشته، حداکثر استفاده را بکنید. جوان‌ها یاد بگیرند، اساتید زحمت بکشند و محققان پژوهش کنند. امروز اطلاعات، یک علم پیشرفته است (مقام معظم رهبری، ۱۳۹۳: ۵۷).</p> <p>در هیچ صحنه‌ای از صحنه‌هایی که دشمن در آنجا حضور دارد و یا ممکن است داشته باشد، شما نباید غایب باشید... دچار سهل انگاری نباید شد، دچار ساده اندیشی نباید شد؛ دشمن را باید شناخت، شیوه‌های آن را باید شناخت (مقام معظم رهبری، ۱۳۹۳: ۶۳).</p> <p>در گذشته‌ها، عمده ترین دستگاه‌های اطلاعاتی، «دستگاه‌های اطلاعاتی نظامی» بودند. قصدشان این بود که برای حمله نظامی آگهی کسب کنند. امروز نه؛ جنگ، جنگ اطلاعات است. چون نفس به دست آوردن و گردآوری اطلاعات و استفاده از آن‌ها در بخش‌های مختلف، یک ضربه به طرف مقابل و دشمن محسوب می شود. لذا امروز بیشتر سرمایه گذاری‌ها را در فناوری اطلاعات و تکنولوژی اطلاعات می کنند؛ چون می دانند قدرت اینجاست، قدرت در داشتن اطلاعات است. شما امروز در مقابل یک چنین وضعی قرار دارید (مقام معظم رهبری، ۱۳۹۳: ۷۲).</p>	<p><b>۳. قوت کننده‌ها</b></p>
<p>شما برادران عزیز که حقاً و انصافاً این مسئولیت عظیم را بر دوش گرفتید؛ قول این مسئولیت، تحمل این مسئولیت، ادای این مسئولیت، یکی از آن برجسته ترین حسنه‌های انسان در نظام اسلامی می تواند به جا بیاورد و آن را تقدیم کند. البته کار سختی هم است. اجر زیادش هم به خاطر همین سختی اش است. به تعبیر معروف، ورود در میدان‌هایی که برای انسان هم زحمت دارد هم خطر دارد، هم پاداش دنیوی محسوسی مثل ستایش‌های مردم و این ها ندارد. ورود به چنین میدان‌هایی با آن خطرات، جگر شیر می خواهد و شما الحمداً... این جگر شیر را داشتید و وارد میدان شدید، ان شاء... خدا کمکتان کند (مقام معظم رهبری، ۱۳۹۳: ۴۹).</p>	



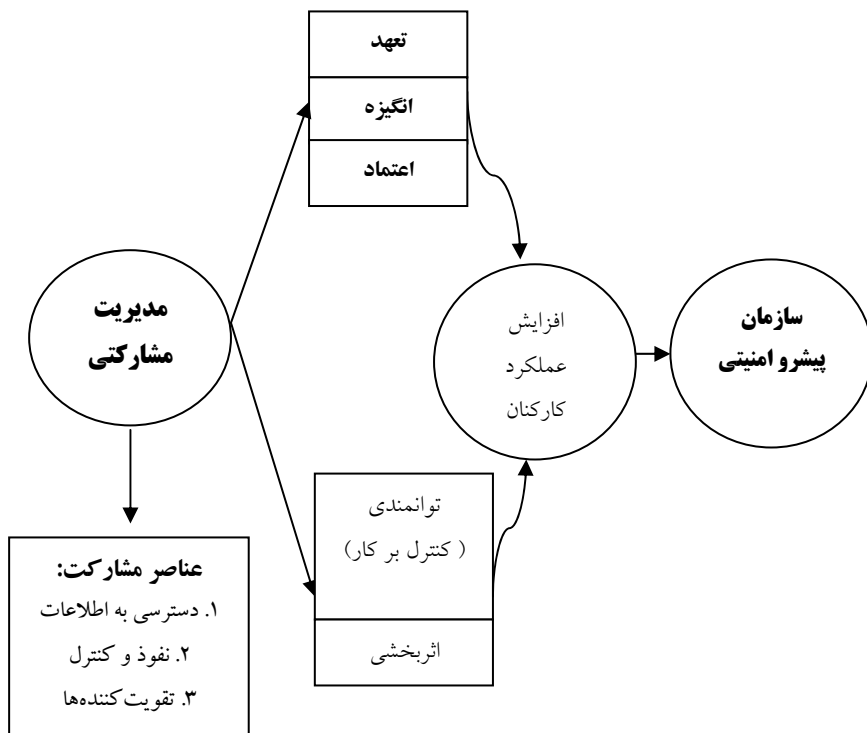
جدول ۳: پیش‌برنده‌های مدیریت مشارکتی

<p>جمالات و عبارات مقام معظم رهبری (جهت‌گیری: پیش‌برنده‌های مدیریت مشارکتی)</p>	<p>نقاط تأکید (تفصیلاً)</p>
<p>یک مجموعه مدیریتی منسجم، تیزهوش، مجرب و دلسوز باید این دستگاه عظیم را مدیریت کند. این تعهد و دلسوزی خیلی ارزش دارد (مقام معظم رهبری، ۱۳۹۳: ۴۵).</p>	<p>۱. تعهد</p>
<p>اگرچه دستگاه اطلاعاتی ما جوان است و در دنیا هم تنهاست و از کمک‌های معمولی و رایج - که معمولاً دستگاه‌های اطلاعاتی بهره‌مندند - بی‌بهره است، اما همین روح ایمان و خلوص نیت و احساس وظیفه و تعهد و اعتنا و پابندی به ارزش‌های اخلاقی، کارایی بیشتری به شما می‌بخشد و نقص‌های دیگر را جبران می‌کند (مقام معظم رهبری، ۱۳۹۳: ۴۱).</p>	<p>۱. تعهد</p>
<p>علت اینکه پیش‌می‌رویم این است که ما با یک عامل جدید وارد میدان شدیم. آن عامل جدید، همین انگیزه‌ها و شور انقلابی است. در کار اطلاعات هم این خیلی مهم است، بایستی به آن توجه بشود و به یکایک آن کسانی که گزینش می‌کنید، واقعاً باید این به عنوان یک محور اصلی گزینش محسوب بشود. کسانی که انگیزه دارند و عاشق کارند و از روی ایمان می‌خواهند کار کنند؛ آن‌ها بایستی انتخاب بشوند و گزینش بشوند (مقام معظم رهبری، ۱۳۹۳: ۷۷).</p>	<p>۲. انگیزه</p>
<p>خداوند چه ثواب بزرگی خواهد داد به بعضی از مأموران امروز نظام مقدس اسلامی ما که با پارسایی و پاکدامی و پاکی و مناعت و بلندنظری و بی‌اعتنایی به خواسته‌های حقیر شخصی، پیش‌می‌روند و خدمت می‌کنند. به نظر من ثواب این‌ها، ثواب خیلی بزرگی است؛ ثواب مجاهدت و جهاد است؛ آن هم جهاد اکبر (مقام معظم رهبری، ۱۳۹۳: ۸۶).</p>	<p>۲. انگیزه</p>
<p>عزیزان من، اولاً در خیلی از موارد پاداش‌های دنیوی جواب خیلی از زحمات و تلاش‌های شما را نمی‌دهد. حالا شما فرض کنید یک کار خاصی، مثلاً یک پروژه‌ای، یک کار فیزیکی‌ای به شما محول شده؛ دو جور می‌شود این را انجام داد، حجم کار فرق نمی‌کند. یک جور این است که این را با اهتمام، دلسوزی - نگرانی از اینکه مبادا خراب بشود - انجام بدهید؛ یکی هم نه با خونسردی و بی‌مبالاتی. خوب آن دلسوزی که شما در آن شق اول دارید، این با کدام ترازو قابل سنجش است که کسی برایش پاداش معین کند؟ جز پاداش الهی هیچ چیز دیگری جواب کار واقعی انسان را نمی‌دهد. به پاداش الهی دل ببندید و چشم بدوزید و امیدوار باشید. برای خدا کار کنید. خدا چشم انسان را روشن می‌کند، گاهی اوقات این پاداش از جنس پاداش‌های دنیوی ما مثل پول و طلا و مال و منال و این‌ها ممکن است نباشد، اما آن‌چنان چشم و دل انسان را پر می‌کند که انسان به همه این چیزها با تحقیر نگاه می‌کند. لذت موهبت الهی در مواردی به قدری زیاد است که اصلاً همه این چیزها به نظر انسان کوچک می‌شود (مقام معظم رهبری، ۱۳۹۳: ۸۸).</p>	<p>۲. انگیزه</p>

<p style="text-align: center;"><b>جملات و عبارات مقام معظم رهبری (جهت گیری: پیش برنده‌های مدیریت مشارکتی)</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>نقاط تأکید (شاخص‌ها)</b></p>
<p>در دستگاه اطلاعات باندا بازی گروه زید، گروه آ، گروه ب، مصلحت نیست؛ همه یک جور به هم اعتماد کنند (مقام معظم رهبری، ۱۳۹۳: ۴۵).</p>	
<p>اولین چیزی که شما احتیاج دارید، اعتماد مردم به دستگاه اطلاعات است؛ به نظر من این نکته اساسی را هیچ وقت نباید فراموش کنید، اعتماد مردم را جلب کنید (مقام معظم رهبری، ۱۳۹۳: ۶۶).</p>	
<p>به اعتماد کم نباید قناعت کنید، در این کار شما پایه و قاعده اعتماد انگیز بایستی بسیار محکم و مستحکم باشد. از این نباید فراموش بکنید. همه شما می‌توانید مثنی و روشی را در پیش بگیرید که هر چی بیشتر اعتماد آفرین باشد برای کل دستگاهتان. کل دستگاهتان را باید یک دستگاهی بکنید که تا نظری داد، مسئول چشم‌پسته قبول بکند، هر مسئولی در همه سطوح، این اعتماد را شما باید به وجود بیاورید. اعتماد چیزی نیست که کسی به کسی هدیه بدهد. بله بنده به شما اعتماد دارم، این تعارف است. اعتماد دل‌ها را مخصوصاً انسان‌های هوشمند را باید جلب کرد، باید کسب کرد. با چی؟ با کار، با حسن عمل، با دقت، با نشان دادن هوشمندی و هشیاری، این هاست که اعتمادها را نسبت به شما جلب می‌کند و شما به این اعتماد احتیاج دارید. سازمان شما یک سازمانی است که اگر اعتماد قوی و کاملی پشتش نباشد، نمی‌تواند کار کند (مقام معظم رهبری، ۱۳۹۳: ۷۹).</p>	<p style="text-align: center;"><b>۳. اعتماد</b></p>
<p>این چشم بینا - که شما هستید - تا آنجا که می‌تواند، باید از مدرن‌ترین ابزارها بهره‌بردار و چه بهتر که همت بگمارید و این ابزارهای مدرن را خودتان بسازید و هیچ استعجاب نکنید؛ چون شما می‌توانید. شما جوان ایرانی و شما فرزند با استعداد این مرز و بوم نشان داده اید که می‌توانید (مقام معظم رهبری، ۱۳۹۳: ۴۷).</p>	
<p>ما به یک دستگاه اطلاعاتی قوی، وسیع، منسجم، مستقل و مبتکر احتیاج داریم. اگر ابتکار نداشته باشید، نمی‌توانید مستقل باشید، مجبورید با عصای دیگران راه بروید که خوب می‌دانید عصای دیگران برای ما، هم بی‌تکمیل و هم سست است، نه در اختیار ما قرار می‌گیرد و اگر در اختیار ما قرار بگیرد، ما مایل نیستیم به آن تکیه کنیم. اگر ابتکار و خودجوشی نداشته باشیم، عقب می‌مانیم. تا الان هم البته، خودجوشی بچه مسلمان‌ها و شما بچه‌های حزب‌اللهی و همین عناصر مؤمن و مخلص که این کار را این چند ساله گذرانده‌اند، توانسته است بسیاری از موانع و مشکلات راه پشت سر بگذارد، اما بعد از این، کار زیادتری داریم (مقام معظم رهبری، ۱۳۹۳: ۴۶).</p>	<p style="text-align: center;"><b>۴. توانایی</b></p>
<p>در کنار توانایی‌های جسم، توانایی‌های مغزی و ذهنی هم مطرح است. ذهن من و شما می‌تواند هزار برابر بیشتر از اینکه الان کار می‌کند، کار بکند. باید یاد بگیریم و به کارش بیندازیم (مقام معظم رهبری، ۱۳۹۳: ۴۷).</p>	
<p>نباید برای کار سقف تعیین کرد و بگوییم سقف کار اینجاست. به آن سقف می‌رسیم یا نزدیک می‌شویم، کار سقف ندارد، نه از باب تکلیف، بلکه از باب اینکه بشر امکاناتش سقف ندارد (مقام معظم رهبری، ۱۳۹۳: ۴۸).</p>	
<p>سعی کنید کار را به بهترین وجه انجام دهید. خدا رحمت کند آن کسی را که کاری انجام دهد، آن را محکم و درست و متقن انجام دهد؛ این برای همه است؛ برای شما هم هست، اما شما جزو کسانی هستید که تأثیر محکم کاریتان بیشتر از دیگران است (مقام معظم رهبری، ۱۳۹۳: ۴۵).</p>	<p style="text-align: center;"><b>۵. اثر بخشی</b></p>
<p>به دنبال افزایش پیش‌برنده‌های مشارکت جوهری و رویه‌ای در سازمان اطلاعاتی عملکرد کارکنان بهبود می‌یابد. یقیناً اگر شما فعال و وظیفه‌شناس و مقاوم، در سر پست و مسئولیت، حاضر و آماده به کار باشید. بسیاری از مشکلات کشور پیش نمی‌آید؛ بسیاری هم به آسانی قابل برطرف شدن است (مقام معظم رهبری، ۱۳۹۳: ۵۳).</p>	

### ۱۱/ب. مدل مفهومی تحقیق

با استفاده از مطالب بیان شده، می‌توان مدل مفهومی پژوهش را به صورت نمودار زیر ترسیم کرد:



### تجزیه و تحلیل و نتیجه‌گیری

در حالی که اکثر مدیران مشتاقانه به ارزش ابتکار و خلاقیت اذعان دارند، با معمای دردرسازای روبه‌رو هستند. آن‌ها به صورت اکتسابی یا غریزی مدیر هستند. به آن‌ها حقوق داده می‌شود تا نظارت، کنترل و اداره کنند، اما امروزه ارزشمندترین قابلیت‌های انسانی (اشتیاق، خلاقیت، ابتکار و...) دقیقاً همان‌هایی هستند که قابل مدیریت نیستند. هرچند ابزارهای مدیریت می‌توانند افراد را به اطاعت و سختکوشی وا دارند، اما

نمی‌توانند آن‌ها را خلاق و متعهد سازند. حداکثر بهره‌گیری از افراد به‌ندرت به معنای مدیریت کردن بیشتر از آن‌هاست و اغلب به معنای مدیریت کمتر است. به معنای دستور کمتر و کمتر وقت صرف کنترل افراد کردن می‌باشد.

خواستن کمتر مدیریت کردن از یک مدیر مثل آن است که از نجاری بخواهیم میخ کمتری به کار برد یا از مدیر دبیرستانی بخواهیم کمتر تنبیه کند.

اما نظارت، برنامه‌های قطعی، ارزیابی‌های جامع، خط‌مشی‌های سختگیرانه و رویه‌های اجباری (در یک کلام، فرض «پدر همه چیز دادن» مدیریت) با ایجاد سازمان‌هایی مملو از مؤمنان پر انرژی و خلاق، متناقض است. اگر می‌خواهید حس مشارکت را در کارکنان خود شکوفا سازید، باید دست مدیریت (یا حداقل چند تا از انگشت‌هایش) را ببندید (همل، ۱۳۸۷: ۳۵).

به مشارکت کارکنان نباید به عنوان یک سرگرمی موقت که به زودی سپری خواهد شد، نگرسته شود؛ این یک روش زندگی است. آینده در دست‌های کارمندان است، نه مدیران ارشد. تابلوی بالای درب ورودی سازمان که می‌گوید: «از میان این درها مهم‌ترین دارایی‌هایمان یعنی کارمندانمان عبور می‌کنند»، در شرایطی که آن‌ها احساس کنند که واقعاً کسی به آن‌ها اهمیت نمی‌دهد، ابداً طنین واقعی ایجاد نمی‌کند. با تابلوی «هیچ کدام از ما به اندازه همه ما نمی‌داند» مشارکت بیشتری ایجاد خواهد شد.

سازمان‌های امنیتی دارای وظایف و مأموریت‌های حساس، حیاتی و متنوع هستند. یکی از این محورهای اساسی، مشارکت مؤثر در ایجاد امنیت داخلی و خارجی، حفظ و ارتقای آن در ابعاد مختلف زندگی اجتماعی است و این مأموریت را معمولاً در قالب‌های آشکار و غیر آشکار انجام می‌دهند.

باتوجه به آنچه ذکر شد و با مطالعه و بررسی مجموعه بیانات مقام معظم رهبری در خصوص جهت‌گیری‌ها و نقاط تأکید ایشان در ارتباط با ابعاد مختلف مدیریت مشارکتی، درمی‌یابیم که نگاه ایشان به مدیریت مشارکتی، نگاهی موسع است و شاخص‌ها، راهکارهای ایجاد مشارکت، به وضوح نشان‌دهنده جایگاه و شأن مدیریت مشارکتی و توسعه ابعاد آن (عناصر و پیش‌برنده‌ها) در اندیشه ایشان است. شاخص‌های عناصر مشارکت و پیش‌برنده‌ها در بیانات مقام معظم رهبری به ترتیب عبارت‌اند از: نفوذ و کنترل؛ دسترسی به اطلاعات؛ تقویت‌کننده‌ها؛ تعهد؛ انگیزه؛ اعتماد؛ توانمندی و اثربخشی.

شیوه مدیریت در محیط پیچیده و متغیر سازمان‌های امنیتی و اطلاعاتی باتوجه به ماهیت و کارکرد مأموریتی و وظایف محوله (مبنی بر پیشگیری، کشف، شناسایی، خنثی کردن فعالیت‌های براندازی، جاسوسی، خرابکاری، موارد ایجاد نارضایتی، نفوذ جریان‌های سیاسی مضره و ایجاد اختلال در انجام مامویت) باید مشارکت‌گرا، امن، انگیزش‌مدار، سیستم‌نگر و حمایت‌کننده باشد تا اجرای برنامه‌ها امکان‌پذیر باشد. بنابراین ضروری است مدیرانی بر سازمان مدیریت نمایند که دانش و نگرش لازم را داشته باشند.

پایبندی جدی به مدیریت مشارکت‌جو در سازمان‌های امنیتی، از طرف تمام افراد ذی‌نفع باعث موفقیت این نوع مدیریت است. در سازمان‌ها گوش سپردن مدیر به سخنان تک‌تک افراد، غیرممکن است، اما اگر مدیر واقعاً پایبند ایده مدیریت مشارکت‌جو باشد، همیشه از انتقال افکار و عقاید کارکنانش از راه‌های مختلف ارتباط‌گیری درون سازمانی مطمئن خواهد بود. وی باید آن‌قدر گشاده‌رو باشد که به حرف‌های هر کارمندی گوش سپارد، فارغ از اینکه موقعیت آن فرد در سلسله‌مراتب سازمان چه باشد. مهم‌ترین نکته این است که وی باید در محل کار فضایی به‌وجود آورد و حفظ کند که تبادل آزاد دیدگاه‌ها بین کارکنان و همچنین بین مدیریت و کارکنان، تشویق شود.

## منابع

- افتخاری، اصغر، نهازی، غلامحسین (۱۳۹۰)، «امنیت عمومی در اندیشه و بیانات مقام معظم رهبری»، فصلنامه دانش انتظامی، سال دوازدهم، شماره ۲، تهران.
- اکرمی، محمود و همکاران (۱۳۸۹)، «ارزیابی مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران»، فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، شماره ۷۴، تهران.
- جعفری، مصطفی و همکاران (۱۳۸۸)، «مدیریت کیفیت فراگیر»، جلد اول، تهران: مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.
- جلouxانی، پونه، حسن‌زاده حسینی، سحر، «اصل مشارکت»، انتشار در سایت [mmal389.blogfa.com](http://mmal389.blogfa.com)
- رحمانی، منظر، سیرتی‌نیر، مسعود و محمد دانشمندی (۱۳۸۸)، «تأثیر مدیریت مشارکتی بر توانمندسازی پرستاران»، فصلنامه آموزشی دانشکده پرستاری دانشگاه علوم پزشکی بقیه ... (عج)، سال هفتم، شماره ۲۴، تهران: دانشگاه علوم پزشکی بقیه ... (عج).
- رفیع‌پور، فرامرز (۱۳۸۴)، «تکنیک‌های خاص تحقیق در علوم اجتماعی»، تهران: شرکت سهامی انتشار.
- طوسی، محمدعلی (۱۳۷۷)، «بهبودکردن سازمان و مشارکت کارکنان»، فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، شماره ۴۰، تهران.
- کاشانی، مجتبی (۱۳۸۸)، «نقش دل در مدیریت»، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- کاظمی، بابک (۱۳۹۳)، «درس‌هایی از مدیریت ژاپنی»، تهران: فوژان.
- کمیته ولایت و اطلاعات (۱۳۹۳)، «اطلاعات و ولایت: توصیه‌ها و فرمان‌ها»، تهران: انتشارات دانشکده اطلاعات.
- ماتسوشیتا، کونوسوکه (۱۳۹۲)، «اخلاق مدیریت روشن‌بین»، ترجمه محمود متحد، تهران: کند و کاو.
- نظیفی، محمدقاسم (۱۳۸۰)، «مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری سازمان»، نشریه صنعت لاستیک ایران.
- همل، گری (۱۳۸۷)، «آینده مدیریت»، ترجمه حسین حسینیان، تهران: فرا.
- وندال، فرنچ، سیدچ، بل (۱۳۸۵)، «مدیریت تحول در سازمان»، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، تهران: صفار.

- Brenda Scott Ladd ,VerenaMarshall (2004) , " Participation in decision making: a matter of context? " , Journal of the leadership & organization development.
- DachlerH.peter&Wilpert Bernhard( 1978 (,conceptual dimensions & boundaries of participation in organizations: A critical evaluation , administrative science quarterly , Vol,23,No.1
- Kalliola,S (2003).Self-designed teams in improving public sector performance and quality of working life, Public Performance and Management Review, 27 (2):110-122.
- Kreitner and Kinicki , (2001), " Organization behavior " , Irwin, McGraw - Hill, fifth edition.
- Latham, G.P.,Winters,D.C.,andLocke,E.A., (1994), "Cognitive and motivational effects of participation: A mediator study", journal of organizational behavior ,Vol.15,49-63
- Partnership Resource Center (2006). Website of the new Zealand Department of labour Partnership Resource Center , [http:// www.dol.govt.nz /Services /Partnership Resource Center /index.asp](http://www.dol.govt.nz/Services/PartnershipResourceCenter/index.asp).

