

بررسی مدیریت مشارکتی، موانع و محدودیتهای فراروی اجرای نظام مشارکتی

ریحانه هاشمی فارسی^۱

آسیه هاشمی فارسی^۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۱۸ تاریخ چاپ: ۱۴۰۱/۰۶/۲۷

چکیده

هدف از نگارش مقاله حاضر، بررسی مدیریت مشارکتی، شناسایی موانع و محدودیت های فراروی اجرای نظام مشارکتی می باشد. مدیریت مشارکتی در واقع سیستمی است که در آن کارمندان یک سازمان، نقش انفعالی در تصمیم گیری به خود می گیرند؛ به عبارت دیگر، افراد مناسب، در زمانی مناسب، برای انجام یک کار مناسب، با هم مشارکت می کنند. در واقع این مشارکت، در کارهایی است که به خود آنها مربوط می شود، نوعی مشارکت آگاهانه و ارادی که در راستای تحقق و دستیابی به اهداف یک گروه است. اهدافی که همه افراد در پیامدهای آن سهیم هستند. به همین خاطر رویکردهای متفاوتی برای سیستم های مدیریت مشارکتی به کار گرفته می شود. برخی از این نمونه ها، تیم کاری مستقل، افزایش سطح مسئولیت در قبال کارمندان و حتی فرصت های بهینه سازی حرفه ای می باشد. مفهوم مدیریت مشارکتی را اغلب مدیرانی درک می کنند که اهمیت هوش افراد را درک کرده و به دنبال رابطه ای قوی با کارمندان خود هستند. کارمندانی که در تصمیمات شرکت حضور دارند، احساس می کنند عضوی از یک تیم با یک هدف مشترک هستند و احساس عزت نفس و تحقق خلاقیت های خود را دارند. در واقع زمانی که کارمندان در تصمیم گیری ها شریک باشند، تغییرات به طور موثرتری اجرا می شوند. علاوه بر آن، مشارکت کارمندان سبب می گردد که از رویدادهای آینده مطلع شوند و از تغییرات احتمالی باخبر شوند. سازمان نیز می تواند به سرعت زمینه های نگرانی را شناسایی کرده و برای یافتن راه حل از کارمندان کمک بگیرد. در نهایت کارمندان، دید وسیع تری نسبت به سازمان پیدا می کنند و برای سازمان مفیدتر خواهند بود. در این روش، هم چنین کارمندان می توانند مهارت های لازم برای تبدیل شدن به یک مدیر موفق و یا مدیر ارشد را کسب کنند. تعهد سازمانی کارمندان در این روش، نسبت به سازمان و تصمیماتی که گرفته می شود افزایش می یابد. مقاله حاضر بر آن است تا به مفهوم مدیریت مشارکتی بپردازد. ابتدا مفهوم مدیریت مشارکتی مورد بررسی قرار گرفته، سپس به انواع روش ها و مهارت های مدیریت مشارکتی اشاره شده و موانع و محدودیت های فراروی اجرای نظام مشارکتی مورد بررسی قرار می گیرد و پس از تحلیل و بررسی مدیریت مشارکتی رهنمودهایی برای اجرای موفقیت آمیز نظام مشارکتی ارائه می گردد.

واژگان کلیدی

مشارکت، مدیریت مشارکتی، موانع و محدودیت ها، نظام پیشنهادها، سازمان

۱. نویسنده مسئول، بهورزخانه بهداشت اسلام آباد، شبکه بهداشت و درمان شهرستان خرامه، دانشگاه علوم پزشکی فارس، ایران.

۲. آموزگار دبستان شهید محمدرحیم زارعی اسلام آباد، مدیریت آموزش و پرورش شهرستان خرامه، فارس، ایران.

مقدمه

یکی از نظامهای مدیریتی پویا که نقش مهمی در توسعه منابع انسانی و در نتیجه فرآیند توسعه ادارات، سازمانها و موسسات دارد، نظام مدیریت مشارکتی است. این نظام مدیریتی به عنوان یک نظام مطلوب و کارآمد هم از لحاظ نظری و هم از لحاظ عملی آزمون های موفق خود را گذرانیده است؛ و هم اکنون در کشورهای پیشرفته و نیز در کشورهای در حال توسعه کاملاً مورد استفاده بوده و از جایگاه مناسبی برخوردار است. از آنجائیکه منابع انسانی از عوامل زیربنایی فرآیند توسعه می باشد و هرگونه توفیق در فرآیند توسعه پایدار یک سازمان مشروط به توفیق در توسعه منابع انسانی است، از اینرو، اهمیت و ضرورت توجه به نظام های مدیریتی توسعه دهنده منابع انسانی آشکار می شود. نظام مدیریت مشارکتی، نظام همکاری فکری و عملی کلیه اعضای یک سازمان با سطوح مختلف مدیریتی آن سازمان است. در این نظام، کلیه افراد سازمان، درباره روش های حل مسائل و ارتقاء بهره وری سازمان، فعالانه اندیشه کرده و حاصل آنرا در قالب طرح ها و پیشنهادها به سازمان ارائه می کنند. بدین طریق سازمان از یک نظام هم فکری و هم اندیشی برای رسیدن به اهداف سازمان بهره می جوید. نظام مدیریتی به تعبیری در واقع نوعی نظام مدیریت شورایی با شکل خاص خود است. در این نظام برای افکار و خلاقیت های کلیه اعضای سازمان ارزش شایسته قائل شده و در تصمیم گیری از آنها استفاده می شود. وجود و جریان این نظام نتایج و پیامدهای مثبت و مطلوب متعددی در بر دارد که در مجموع نقش مهمی در فرآیند توسعه منابع انسانی ایفاء می کند.

تعریف مدیریت مشارکتی

مشارکت : مشارکت عبارت است از چالشی ذهنی و عاطفی که افراد را بر می انگیزد تا داوطلبانه، برای تحقق اهداف مورد نظر سازمان، همکاری نموده و در مسؤولیتها و نتایج حاصله سهیم شوند.

مدیریت مشارکتی : مدیریت مشارکتی یک شیوه یا روش مدیریتی است که با توجه به سطح آمادگی کارکنان، به منظور ایفاء نقش حقیقی ایشان به عنوان عضو مفید و موثر سازمان، کارکنان را در همه فعالیت های مربوطه مشارکت داده و از توانایی های ایشان جهت انجام امور و نیل به اهداف سازمانی بهره میگیرد.

مدیریت مشارکتی شیوه ای است که کلیه افراد سازمان را به صورت واحدهای زنده و متاثر از یکدیگر در نظر می گیرد. در این نوع مدیریت، مدیر علائق، آرا و پیشنهادها را کارکنان را مورد توجه قرار می دهد و آنان را با پشتیبانی مناسب به بهبود روش های انجام کار تشویق می کند.

مدیریت مشارکتی رهیافتی جامع برای جلب مشارکت فردی و گروهی کارکنان در جهت حل مسائل سازمان و بهبود مستمر در تمامی ابعاد است. مدیریت مشارکتی، ارتباط دائم، متقابل و نزدیک بین مدیریت ارشد و کارکنان است. مشارکت کارکنان در کارهایی که به خود آنها مربوط می شود، مشارکتی داوطلبانه، ارادی و آگاهانه خواهد بود. این درگیری، شخص را تشویق می کند که به تحقق هدف های سازمان کمک کند و در مسئولیتها و پیامدهای آن سهیم شود.

نظام مدیریت مشارکتی یکی از نظام های مدیریتی پویاست که نقش مهمی در توسعه منابع انسانی سازمانها ایفا می کند. نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها به عنوان یک ابزار اجرایی مدیریت مشارکتی است. در این نظام کلیه افراد سازمان درباره روش ها و حل مسائل و ارتقاء بهره وری فعالانه اندیشه کرده و حاصل آنرا در قالب طرح ها و پیشنهادها به سازمان ارائه می کنند.

تعریف مشارکت

یک امر مشکلی است، زیرا این اصطلاح معنی یکسانی در بین فرهنگ های مختلف و در بین سیستمهای روابط کار دارد. به عبارت دیگر، مشارکت در تصمیم گیری به عنوان یک مفهوم واحد تصور می شود اما به طرق مختلفی به عمل در می آید (کاتن و همکاران، ۱۹۸۸). به همین دلیل است که افراد ادراک متفاوتی از مشارکت دارند. خیلی از پژوهشگران و نویسندگان بدون تعریف مشارکت در مورد آن صحبت می کنند و کم و بیش آگاهانه آن را در معانی مختلفی بکار می برند. شرجل (۱۹۷۰) می گوید مشارکت در تصمیم گیری در خیلی از کشورها یک مفهوم دل انگیز است، اما تقریباً بیشتر افرادی که این اصطلاح را بکار می برند به طور متفاوتی در مورد آن فکر می کنند. به عنوان مثال، بول دیبال (۱۹۸۹) تصمیم گیری مشارکتی در سطح گروه، دپارتمان و سازمان را «مشارکت سیاسی» می نامد و آن را از «مشارکت اجتماعی و مشارکت مالی» متمایز می سازد.

گست (۱۹۷۹) بحث می کند که کوشش برای تعریف مشارکت کارکنان اغلب با سردرگمی و مشکلات مواجه می شود. او ذکر می کند که مشارکت یک موضوع ماندگار با معانی مختلف است. ایده اصلی آن است که افراد باید در مورد تصمیم هایی که از آن تاثیر می پذیرند حرفی برای گفتن داشته باشند. به هر حال پژوهشگران و نویسندگان معمولاً بعدی از مشارکت را که از نظر آنها اهمیت زیادی دارد، مورد توجه قرار می دهند و تعریف خود را براساس آن ارائه می دهند. به عنوان مثال، یک نویسنده (آلپرت، ۱۹۴۵) مشارکت را «من فعال» تعریف می کند، دیگران مشارکت را تا سطح تفویض اختیار نیز گسترش می دهند (لوین، ۱۹۶۸، ساشکین و موریس، ۱۹۸۴؛ سورچر، ۱۹۷۱؛ اشتراس و روزنشتین، ۱۹۷۰؛ تانبوم، ۱۹۶۲) و یا بعضی از نگرشها، مشارکت را به عنوان تصمیم گیری گروهی قلمداد می کنند (یوکل، ۱۹۸۹، هلر و یوکل ۱۹۶۹؛ تانبوم، ۱۹۷۴). این مثالها گواهی است بر تفسیر متفاوت مشارکت توسط دانشمندان و مدیرانی که با آن سر و کار دارند. پیدا کردن راهی برای خروج از این جنگل ابهام، مستلزم طبقه بندی این تعاریف است که ذیلاً بدان می پردازیم.

اولین سری از تعاریف بر «فرایند» تصمیم گیری تاکید می کنند و مشارکت را یک فرایند مورد توافق می دانند که از طریق آن کارکنان قادرند بر تصمیم های مدیریتی اثر بگذارند (کلارک، فتچل و رابرتز، ۱۹۷۲؛ واکر، ۱۳۹۷۴؛ الیوت، ۱۹۷۸). ثانیاً، نویسندگانی سعی کرده اند با اشاره به تعامل بین نقش آفرینان تصمیم گیری، در تعاریف خودشان دقیق تر باشند. در این مفهوم، تاثیرگذاری کارکنان بر تصمیم ها اساس مشارکت را تشکیل می دهد (فرنچ، اسراییل و آس، ۱۹۶۰). ثالثاً، تاکید بر قلمرو مشارکت نیز در تعاریف نمود فراوان دارد. کارکنان ممکن است در حل مساله، هدف گذاری، ایجاد تغییرات در سازمان و تصمیم گیری شرکت نمایند (ساشکین، ۱۹۸۴). رابعاً، نویسندگانی وجود دارند که فرم و اندازه مشارکت را مورد تاکید قرار داده اند. مشارکت می تواند، فرمهای مختلفی را بخود بگیرد که معمولی ترین آنها فرمهای مستقیم و غیر مستقیم است (لامرز، ۱۹۶۷). خامساً، مشارکت بر حسب «تصمیم گیری مشترک» تعریف شده است (لاک، شویجر و لاتام، ۱۹۸۸). سادساً، بعضی از نویسندگان، درگیری روحی و روانی کارکنان در تصمیم گیری را مورد لحاظ قرار داده اند (لوتانز، ۱۹۷۷ و روم، ۱۹۵۹).

از این بررسی مختصر می توان دریافت که تعاریف چندگانه ای وجود دارند که انعکاسی از دیدگاه های مختلف بشمار می روند. به نظر می رسد پیدا کردن تعریفی که جامعیت داشته باشد، چندان مشکل نیست. تعریف مشارکت براساس یکی از ابعاد مشارکت به طور جزئی درست است. آنچه که کمتر در این تعاریف به چشم می خورد تعریف مشارکت بر

مبنای تمامی ابعاد آن؛ بنابراین، جا دارد با توجه به جنبه های مختلف مشارکت، به تعریف مجدد آن پردازیم. با این دید، مشارکت را می توان فرایند درگیری کارکنان در تصمیم های استراتژیک / تاکتیکی سازمان به حساب آورد که به صورت رسمی / غیر رسمی در فرم مستقیم / غیر مستقیم و با درجه، سطح و حدود مشخصی اتفاق می افتد.

این مفهوم از مشارکت یک تعریف جامعی است که ضمن پوشش دادن نکات کلیدی در تعاریف قبلی، ابعاد مشارکت را نیز مورد تاکید قرار می دهد. این ابعاد شامل: قلمرو، سطح، درجه، فرم، پایه و حدود مشارکت است. با تاکید بر «درجه» مشارکت، این تعریف درجه نفوذ کارکنان بر تصمیم گیری را لحاظ می کند. از توجه به «قلمرو» مشارکت، موضوع های تصمیم گیری را به حساب می آورد که از تصمیم های تاکتیکی شروع شده و به تصمیم های استراتژیک ختم می شوند. با تاکید بر «فرم» مشارکت، هر دو شیوه مشارکت مستقیم و غیر مستقیم (مشارکت بر مبنای نمایندگی) را در نظر می گیرد. با امعان نظر در «حدود» مشارکت، دامنه افراد درگیر در سیستم مشارکتی و حدود درگیری اجتماعی آنها را در فرآیند تصمیم گیری مد نظر قرار می دهد. با نگرش بر «سطوح» مشارکت، این تعریف، سطحی (سطوحی) از سازمان را که در آن مشارکت اتفاق می افتد را به حساب می آورد؛ و سرانجام این تعریف مبنای قانونی شکل گیری مشارکت را مورد لحاظ قرار می دهد که ساز و کارهای رسمی یا غیر رسمی را در برگیرد.

مفهوم مدیریت مشارکتی

این نظام مدیریتی به عنوان یک نظام مطلوب و کارآمد از لحاظ نظری و عملی، آزمونهای خود را با موفقیت طی نموده و هم اکنون در کشور های پیشرفته و نیز در کشورهای در حال توسعه کاملاً مورد استفاده بوده و از جایگاه مناسبی برخوردار است. نظام موصوف، صاحبان اندیشه های سازنده را بدون در نظر گرفتن شغل و مقام آنها بطوریکسان پذیرا می باشد و علاوه بر این که قدرت تصمیم گیری و مسئولیت مدیریت را به هیچ وجه تضعیف و یا مخدوش نمی کند، زمینه های لازم برای تشویق مادی و معنوی پرسنل را در قبال عرضه اندیشه های سازنده فراهم می نماید تا از خلاقیت و پویایی تفکر انسانها برای رشد و توسعه استفاده مطلوب به عمل آید.

مدیریت مشارکتی برگسترده کردن دامنه درگیری ذهنی و فکری کارکنان دراموری که به سرنوشت آنان ارتباط مستقیمی دارد تاکید می کند و شمار بسیاری از پرسنل را در فراگیر دادوستد اندیشه و تجزیه و تحلیل قرار می دهد و از توانمندیهای ذهنی و فکری آنان در جهت بهبود امور بهره می گیرد.

مدیریت مشارکتی شامل یک تغییر از سبک کنترل گرا به مشارکت گرا است.

مدیریت مشارکتی رهیافتی جامع برای جلب مشارکت فردی و گروهی کارکنان در جهت حل مسائل سازمان و بهبود مستمر در تمامی ابعاد است. مدیریت مشارکتی، ارتباط دائم، متقابل و نزدیک بین مدیریت ارشد و کارکنان است. مشارکت کارکنان در کارهایی که به خود آنها مربوط می شود، مشارکتی داوطلبانه، ارادی و آگاهانه خواهد بود. این درگیری، شخص را تشویق می کند که به تحقق هدف های سازمان کمک کند و در مسئولیت ها و پیامدهای آن سهیم شود

در نظام مدیریت مشارکتی مدیران و کارکنان به تبادل نظر با یکدیگر می پردازند و همین امر موجب ایجاد محیطی دوستانه و توأم با اعتماد و اطمینان متقابل در سازمان می شود. کارکنان با مشارکت در کارها، خود را در سود و زیان

¹ - Control oriented

² - involvement oriented

سازمان سهیم می دانند و همه تلاش خود را با کمک مدیران در جهت افزایش کارایی و اثر بخشی سازمان به کار می گیرند

تائید می فرمائید که سرمایه اصلی هر سازمان نیروی انسانی آن بوده و خروجیهای سازمان، بیانگر هویت و مظهر عملکرد یکایک اعضای آن است. رویکرد مدیریت مشارکتی مزایای بالقوه ای را دربردارد که شاید مهمترین آنها رضایت مندی و انگیزش بیشتر نیروی انسانی، ارتقاء کیفیت تصمیم ها و کاهش مقاومت درمقابل تغییرات می باشد. ذیلاً به برخی از مزایای نظام مدیریت مشارکتی اشاره می شود:

۱- ارتقاء سطح خلاقیت و نوآوری: این نظام به جهت ویژگیهای خاص خود بستر مناسبی را برای شکوفائی استعدادها و پرورش تواناییهای بالقوه فراهم می سازد.

۲- ایجاد روحیه کار گروهی: مشارکت درتصمیم سازیها و تصمیم گیریها به پرسنل می آموزد که به نظردیگران احترام گذاشته و در تکمیل آنها بکوشند.

۳- خودباوری: مشارکت خودباوری و اطمینان به نفس را افزایش می دهد.

۴- ارتقاء سطح انگیزش شغلی کارکنان: هنگامی که کارکنان خود را در تدوین و تصویب برنامه های کاری و تصمیم گیری ها شریک می بینند، سطح انگیزش شغلی آنها افزایش می یابد.

۵- توسعه مهارت ها و افزایش سطح دانش و اطلاعات: حل مشکلات به توسعه مهارت ها کمک می کند و باعث انگیزش و سوق دهی افراد به سمت یادگیری بیشتر و ارتقاء سطح دانش شغلی می گردد.

۶- بهبود کیفیت خدمات: وقتی کارکنان، خود درتصمیمات شریک باشند و با انگیزه بیشتر برای نیل به نتایج مطلوب فعالیت نمایند، بستر فرهنگی مدیریت کیفیت فراگیر فراهم گشته و کیفیت خدمات بهبود می یابد.

۷- ارتقاء سطح بهره وری: مشارکت باعث بهبود کیفیت، کاهش ضایعات، حذف دوباره کاریها می شود و با افزایش کمی و کیفی خروجی ها ارتقاء سطح بهره وری را ممکن می سازد.

۸- کاهش نظارت مدیران سطوح بالاتر: باگسترش روحیه خود مدیریتی و بسط توسعه مهارت ها نیازمندی به نظارت سطوح بالاتر کاهش می یابد.

۹- افزایش سطح رضایت شغلی: مشارکت در امور سازمان و بهره مندی از مزایای پیش گفته، باعث رضایت شغلی در کارکنان از لحاظ درونی و بیرونی و نیز مادی و معنوی می شود.

۱۰- کاهش تنش ها: رضایت کارکنان و توسعه فرهنگ ارتباطات موجب کاهش جدی تنش درسطوح مختلف می شود.

در نظام مدیریت مشارکتی، مدیران برای رسیدن به اهدافشان با راه حل های پیشنهادی بسیاری از سوی کارکنان مواجه می شوند که پس از ارزیابی آن ها می توانند بهترین راه حل ممکن را انتخاب نمایند.

ازنظام پیشنهادها باید به عنوان زمینه شکل گیری و کشف استعدادها و موثرترین روش حل و فصل مسائل سازمانها یاد کرد. نظام پیشنهادها عملاً ازتمرکز شدید سیستم مدیریت کاسته و بی توجهی مافوق به استعدادها و نظرات کارکنان را مردود می داند. نظام پیشنهادها سرآغاز بروز ابتکارات و خلاقیت های منابع انسانی است.

انواع روش های مدیریت مشارکتی

هر سازمان با توجه به عملکردی که دارد، می تواند از روش های مختلفی برای مدیریت مشارکتی استفاده کند. مدیر هر سازمان می تواند به روش های زیر نظرات کارکنان خود را بپرسد و مشارکت کارکنان را مشاهده کند.

- مدیریت مشارکتی به روش مشاوره: در این روش، مدیر هر سازمان، قبل از اینکه تصمیمی بگیرد، نظر کارکنان را میپرسد، سپس با توجه به نظراتی که دریافت کرده، ایده هایی که گرفته و پیشنهاداتی که کارکنان به آن ها دادند، می تواند برای گرفتن تصمیم نهایی اقدام کند.
- روش تصمیم گیری مشترک در سازمان: مدیریت مشارکتی می تواند به روش تصمیم گیری مشترک در سازمان هم انجام شود یعنی مدیر از کارکنان می خواهد درباره یک موضوع نظر بدهند و ایده های خود را بیان کنند.
- اگر شرکت به صورت مشارکتی و سهامی باشد و کارکنان هم در سهام شرکت شریک باشند، در واقع شرکت متعلق به کارکنان هم هست بنابراین همه افراد مسئولیت یکسان دارند و به عنوان یک سهام دار شرکت باید نظر خود را برای تصمیم گیری ها اعلام کنند.

مهارت های مدیریت مشارکتی

برای اینکه مدیریت مشارکتی شما در سازمانتان موثر واقع شود و بتوانید نتیجه خوبی از آن دریافت کنید، باید کارکنانی داشته باشید که قابلیت های خاصی داشته باشند برای مثال:

- کسانی که دارای مهارت رهبری هستند بهتر می توانند ایده پردازی کنند، در کارها مشارکت کنند و برای حل مشکلات سازمان ایده پردازی کنند. این افراد کسانی هستند که ریسک پذیرند و قاطعانه درباره کارها نظر می دهند بنابراین به راحتی می توانند به آن ها اعتماد کنید و از مهارت های آن ها استفاده کنید.
- روابط عمومی بالا و مهارت برقراری ارتباط با سایر کارکنان سازمان هم یک نوع مهارت بسیار مهم است. این مهارت می تواند سبب ایجاد یک فضای کاملاً دوستانه و صمیمی در سازمان شود و در نهایت کارکنان می توانند بدون نگرانی، نظرات واقعی و ایده های خود را بیان کنند و بدون ترس از سرزنش ایده های خود را بیان کنند. این افراد می توانند بقیه کارکنان را تشویق کنند که ایده پردازی کنند و نظرات خود را بیان کنند. در مدیریت مشارکتی، موفقیت گروهی بسیار مهمتر از موفقیت فردی است پس باید گروهی موفق داشته باشید که بتوانید از آن ها برای پیشبرد اهداف کلی سازمان کمک بگیرید.

موانع و محدودیتهای فرای اجرای نظام مشارکتی

۱- عدم باور و اعتقاد کارکنان به نظام مشارکت:

عدم اعتقاد کارکنان به نظام مدیریت مشارکتی ناشی از برخورد سطحی و ظاهری شماری از مدیران با آن است. آنان، در ظاهر خواهان شرکت کارکنان در امور سازمان هستند، اما در عمل هیچگاه به نظرات آنها وقتی نمی گذارند. این گروه از مدیران، از حیث اینکه مشارکت افراد در امور، جنبه مردم پسندانه دارد، در پی تقویت روحیه آنان بر می آیند و یا فقط خواهان کسب محبوبیت برای خویش هستند و این در حالی است که کارکنان علاقه مند هستند، مشارکت آنها در امور واقعی بوده و تنها جنبه تشریفاتی نداشته باشد.

۲- عدم تثبیت مدیران ارشد لایق:

از آنجایی که مدیران عالی حمایت کننده اصلی در اجرای نظام مشارکت هستند، تجربه نشان داده است که تغییر زود هنگام مدیریت ارشد یک سازمان، یقیناً اجرای آن را به تعویق خواهد انداخت. در سازمان هایی که امنیت شغلی و نظام ارشدیت وجود ندارد، مدیران هر لحظه در انتظار تعویض و یا انتقال اند و در نتیجه بی ثباتی سازمان را تهدید می کند.

۳- عدم توجه مدیران به سهم کارکنان از منافع حاصل از مشارکت:

کارکنان سازمان در صورتی با علاقه در امور مشارکت می کنند که مطمئن شوند در نتیجه آن چیزی که مطلوب آنان است، عایدشان خواهد شد. لیکن، هر از گاهی مدیران تصور می کنند که منفعت حاصل از مشارکت فقط مخصوص سازمان است و کارکنان سهم اندکی در این میان دارند. نتیجه عمل این گروه از مدیران، سلب انگیزه در کارکنان برای مشارکت در امور سازمان است.

۴- عدم دستیابی مدیران به منافع حاصل از مشارکت در کوتاه مدت:

شماری از مدیران برای اجرای نظام مشارکت و بهره جویی مادی از آن غالباً تعجیل می کنند و چون در کوتاه مدت نتایج مورد انتظار خود را که عموماً مادی است، به دست نمی آورند به عناوین مختلف چون عدم ارتباط مستقیمی بین مشارکت و رضایت شغلی با تولید بیشتر، درصدد تعطیل و یا تغییر مسیر فرآیند اجرایی نظام مزبور، برمی آیند.

۵- عدم توجه به اهمیت آموزش برای مشارکت بهتر:

یکی از وظایف اصلی و حیاتی در هر سازمانی، آموزش کارکنان است. داشتن کارکنان آگاه و توانمند یکی از مهمترین عوامل موثر در میزان کارآیی نظام مشارکت است. کارکنان آگاه و توانمند یکی از مهمترین عوامل موثر در میزان کارآیی نظام مشارکت است. کارکنان از طریق آموزش با اهداف و سیاست های سازمان آشنا شده، مشکلات و موانع اجرایی طرح ها و برنامه ها را خواهند شناخت و در جهت حل و رفع آنها تلاش خواهند کرد؛ اما برخی از مدیران به دلیل اینکه می دانند بابت آموزش باید هزینه هایی را متقبل شوند، معمولاً برای این منظور کوشش برنامه ریزی شده انجام نمی دهند.

۶- ضعف مدیریت:

سوالهایی از قبیل اینکه: چرا یک سازمان موفق است و سازمان دیگر ناموفق؟ همیشه ذهن ما را مشغول کرده است. در پاسخ به چنین سوال هایی اکثر صاحب نظران معتقدند آنچه که باعث موفقیت یک سازمان می شود مدیریت آن است. برخی از مدیران از دموکراتیک شدن سازمان و مشارکت واقعی افراد در سازمان وحشت دارند. چرا که، عقیده دارند انجام این کار موجب می شود که کنترل امور از دست آنها خارج شده و به دست کارکنان بیفتد. این گروه از مدیران احساس می کنند دخالت دادن کارکنان در حل مسائل سازمانی به ضعف آنها تعبیر می شود. در واقع، می توان گفت احساس آنان ناشی از عدم اعتماد به نفسشان است که خود به ضعف مدیریت آنان باز می گردد.

۷- احساس عدم تعلق کارکنان به سازمان:

هر قدر کارکنان در سازمان امنیت شغلی نداشته باشند و نیازهای مادی و معنوی آنها نیز به اندازه لازم تامین نشود، همواره یک نوع خصومت و بیگانگی نسبت به آن پیدا خواهند کرد. چنین افرادی احتمال دارد زندگی شغلی را جدای از زندگی شخص خود پندارند. بعلاوه، در نظر آنان سازمان صرفاً مکانی برای کسب درآمد است. نتیجه این پندار، سلب انگیزه در آنها برای مشارکت است.

۸- فقدان شرایط مناسب برای مشارکت:

برخی از مدیران سازمانها بی آنکه شرایط لازم را برای اجرای نظام مشارکت داشته باشند به طور کورکورانه از نظام های اجرا شده در سایر سازمان ها تقلید می کنند. طبق تئوری اقتضایی هیچ سبک مدیریتی واحدی وجود ندارد که در همه موقعیت ها بتواند موفق و موثر باشد. چرا که، برای هرگونه موقعیت خاصی سبک ویژه ای از مدیریت وجود دارد، اگر این تناسب رعایت نشود، مدیریت، موفق و موثر نخواهد بود.

۹- عدم تمایل برخی از کارکنان به مشارکت:

به رغم اینکه تحقیقات در این باره نشان می دهد که اکثر کارکنان مایلند در تصمیماتی که در رابطه با کار آنها اتخاذ می شود دخالت بیشتری داشته باشند، با توجه به تفاوت های فردی شاید این تصور که همه کارکنان بی صبرانه منتظر مشارکت در تصمیم گیریها و فعالیت های سازمانی هستند، زیاد مقرون به واقعیت نباشد. چنانچه کارکنان به موضوع تصمیم گیری هیچ گونه علاقه ای نداشته باشند، زمانیکه مورد مشورت قرار گیرند ممکن است تصمیماتی اتخاذ شود که از کیفیت پایین برخوردار باشند.

نتیجه گیری

مدیریت مشارکتی عبارت است از به وجود آوردن فضا و نظامی توسط مدیریت که تمام کارکنان و مشتریان و مشاوران یک سازمان در روند تصمیم گیری و حل مسائل و مشکلات سازمان با مدیریت همکاری و مشارکت جویند. در واقع این نوع مدیریت می خواهد از ایده ها، پیشنهادها، ابتکارات، خلاقیت ها و توان فنی و علمی کارکنان و مشتریان در حل مسائل و مشکلات سازمان و بهبود مستمر فعالیت های آن استفاده نماید. آهنگ فعلی تغییرات آن چنان عظیم است که تاخیر در پاسخ به آن ممکن است بسیار گران و حتی فاجعه آفرین باشد. شرکت ها و دولت ها همه روزه به این دلیل ورشکسته می شوند که در سازگار کردن خود با این تغییر کوتاهی کرده یا بسیار کند عمل کرده اند.

سازگار شدن با تغییرات سریع جاری به تعدیل های مکرر و بزرگی در نوع کارها و نحوه انجام آنها نیاز دارد؛ بنابراین، باید ابتدا تفکر را متحول کرد تا در عمل این تغییرات ظهور کند. مشارکت کارکنان در مدیریت، سازمان را توانمند می کند که خود را با سرعت بیشتری با این تحولات هماهنگ نماید. مشارکت فکری کارکنان و مشتریان با مدیریت و بهبود مستمر در سازمان با پیاده سازی «نظام پیشنهادها» قابل اجرا است بهترین راه های استفاده از فکر بشر و این سرمایه بزرگ خلقت، اجرای نظام پی روحیه کنجکاوی و کنکاش در انسان، زمینه ساز روند و فرایند خلاقیت اوست. این روحیه باعث می شود تا انسان به میزان شناخت خویش و در جهت کمال جویی، همه چیز را ابتدا مورد سؤال قرار داده و درصدد یافتن پاسخی قابل دفاع برآید و به این ترتیب به نوآوری دست یابد.

با توجه به موارد ذکر شده می توانیم نتیجه بگیریم که هر چقدر سازمان شما محیطی دوستانه تر و پویاتر داشته باشد، نتایجی که از عملکرد کارکنان دریافت می کنید بهتر خواهد بود. مدیریت مشارکتی هم یک کار کاملا گروهی است که نیازمند یک محیط فعال و پویاست اما برای اینکه یک سازمان فعال داشته باشیم چه کاری باید انجام دهیم؟ شما می توانید انتقادات و پیشنهادات کارکنان خود را دریافت کنید، نیازهای مشتریان خود را بشناسید، عملکرد کارکنان خود را بررسی کنید و در نهایت بهترین بازدهی را دریافت کنید.

رهنمودهایی برای اجرای موفقیت آمیز نظام مشارکت

پر واضح است که شناخت موانع مزبور به تنهایی ما را قادر به پیاده سازی نظام مشارکت نمی سازد. اتخاذ تدابیر لازم به منظور ایجاد زیر بناهای فرهنگی، اجتماعی و فنی قبل از اجرای نظام مزبور نه تنها مفید است بلکه ضرورت دارد. از اینرو، برای اجرای کارآمد نظام مشارکت باید به رهنمودهای ذیل توجه کرد.

- حمایت و تعهد مدیریت عالی

مدیریت عالی سازمان باید حضور فعال در فرآیند اجرای نظام مشارکت داشته باشد. تا زمانی که مدیران عالی از کوشش های مشارکت جویانه برای بهبود امور پشتیبانی نکنند و منابع مالی و وقت و تلاش مصروف این فرآیند نسازند، احتمال اندکی وجود دارد که فرآیند مزبور پیشرفت در خور ملاحظه ای پیدا کند.

- حمایت و تعهد کارکنان

بدون شک رویکردهای مشارکت جویانه به نتیجه نخواهند رسید مگر اینکه، کارکنان از آنها پشتیبانی کنند. تحقیقات درباره نظام های مشارکتی نشان می دهد که برای پشتیبانی مستمر و دراز مدت کارکنان باید چهار ویژگی به شرح ذیل فراهم شود. استقرار نوعی از مشارکت در سود یا بهره کار، پیوند بلند مدت استخدامی و امنیت شغلی، کاهش تفاوت های حقوقی و منزلت شغلی و تضمین حقوقی فردی.

- مشارکت به عنوان کوششی بلند مدت

زمانی کوشش های مشارکت جویانه کامیاب می شوند که مدیریت و کارکنان آنها را به عنوان فرآیندهای بلند مدت در نظر بگیرند. هرازگاهی مدیران و کارکنان در طلب «راه چاره ای سریع و فوری» برای دشواری ها هستند، در حالی که بیشتر برنامه های بهبود اوضاع کاری را نمی توان با شتاب به انجام رساند و برای موفقیت نیاز به زمان و کوشش جدی دارند.

- انتخاب مشاوران شایسته و کاردان

مشاور شایسته کاردان فردی حرفه ای است که در قلمرو پرورش مهارت مشارکتی صاحب علم و تجربه است. گرچه زمینه های علمی و تجربی اینگونه افراد بسیار متنوع است، بسیاری از آنان در قلمرو پویایی شناسی گروه، روانشناسی اجتماعی و بالینی یا راهنمایی و مهارت های مشاوره معلومات گسترده کسب کرده اند. مشاور می تواند از افراد درون یا بیرون سازمان برگزیده شود.

- مشارکت به مثابه یک فرهنگ

مشارکت در سازمان باید به یک فرهنگ و نه هوسی زودگذر تبدیل شود. در این صورت همه افراد سازمان به طور مشترک این باور را پیدا می کنند که در موقع بروز مشکل با هماهنگی و همکاری یکدیگر در محل آن مشارکت کنند. در یک فرهنگ مشارکتی، نوعی احساس مسئولیت و مالکیت در افراد به وجود می آید و در نتیجه آنان تعهد بیشتری به سازمان پیدا خواهند کرد. وجود چنین فرهنگی نیز موجب می شود تا اعضای سازمان از خود ابتکار عمل به خرج دهند و بتوانند به سرعت در برابر تغییراتی که در محیط سازمان رخ می دهد از خود واکنش مناسب نشان دهند.

- انتخاب مناسب برنامه مشارکت

طبق رویکرد اقتضایی، اگر برنامه های مشارکت با توجه به شرایط فرهنگی و اجتماعی حاکم بر سازمان به طور مناسبی انتخاب شود و به اجرا درآید؛ نتایج مثبت خود را به سرعت آشکار می سازد. به طور کلی، مدیران وقتی درصدد پیاده

سازی نظام مشارکت در سازمان خود برآیند، از میان برنامه های مشارکتی می توانند گزینه های مختلفی را انتخاب کنند. این گزینه ها عبارتند از: حلقه های کیفیت، نظام پیشنهادها، تیم های خودگردان، طرح های مالکیت کارکنان، مدیریت بر مبنای هدف و
لذا پیشنهاد می‌گردد:

به منظور تبیین مدیریت مشارکتی تحقیقات گسترده ای انجام گرفته و ضمن اطلاع رسانی به کارکنان سازمانها و ادارات و موسسات زمینه راجعت فراگیری این امر در سطوح خرد و کلان جامعه مهیا سازند.
همچنین نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها به صورت جدی تر در ادارات و ارگانها و... فعالیت داشته تا زمینه اجرای ایده های برتر در زمینه های مختلف به منظور بهبود فرایند و بهینه سازی منابع سازمان فراهم گردد.

منابع و مآخذ

- ابراهیمی، ناصر، ۱۳۷۹، نظام مدیریت مشارکتی، کنگره ملی بهره وری ایران، تهران،
<https://civilica.com/doc/420820>
- اسبورن، الکس، اس. (۱۳۸۱). *پرورش استعداد همگانی/ابداع و خلاقیت*، ترجمه حسن قاسم زاده، نشر دنیای نو، چاپ سوم.
- افجه ای، علی اکبر، ناصحی فر، وحید. (۱۳۸۱). مدیریت مشارکتی: مفاهیم و نکات کاربردی؛ مجله توسعه مدیریت؛ شماره ۴۷ اسفند ۸۱
- افجه ای، علی اکبر، ناصحی فر، وحید. (۱۳۸۲). مدیریت مشارکتی: مفاهیم و نکات کاربردی؛ مجله توسعه مدیریت؛ شماره فروردین ۸۲
- پورحسین، مهران و بهشاد، بیژن و حجازی، حسین. (۱۳۸۳). مشارکت کارکنان در مدیریت مشارکتی، نهمین کنفرانس سراسری شبکه های توزیع نیروی برق، زنجان،
<https://civilica.com/doc/42906>
- رهنورد، فرج الله. (۱۳۷۸). تبیین فلسفه مدیریت مشارکتی؛ مدیریت دولتی؛ شماره ۴۴؛ تابستان ۷۸.
- رهنورد، فرج الله. (۱۳۷۷). طرفداران و مخالفان مدیریت مشارکتی؛ دانش مدیریت؛ شماره ۴۱ و ۴۲؛ تابستان و پاییز ۷۷.
- شاه محمدی، نیره و لبادی، زهرا و شمس صفا، محبوبه. (۱۳۹۲). رابطه مدیریت مشارکتی با رضایت شغلی دبیران راهنمایی دخترانه منطقه ۳۱ تهران، کنفرانس بین المللی مدیریت چالشها و راهکارها، شیراز
<https://civilica.com/doc/261212>،
- شرکت، امید. (۱۳۸۴). مدیریت مشارکتی و فرهنگ سازمانی؛ تدبیر؛ شماره ۱۶۱؛ شهریور ۸۴.
- طوسی، محمدعلی (۱۳۷۷). مشارکت در مدیریت و مالکیت، سازمان امور اداری و استخدامی کشور
- عباسی، رضا و همکاران (۱۳۹۹). بررسی مدیریت مشارکتی با تاکید بر نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در سازمان اداری ایران، فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت و حسابداری، سال چهارم، شماره ۴۵، پاییز ۹۹، جلد ششم.
- عباسی، رضا و همکاران. (۱۳۹۴). نظام پیشنهادات، نمودار مدیریت مشارکتی در سازمانها، چالشها و راهکارها، چهارمین کنفرانس ملی و دومین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت، تهران
<https://civilica.com/doc/428293>

عزیزی، لیلا وهمکاران (۱۳۹۷). رابطه بین مدیریت مشارکتی و اعتماد در آموزش و پرورش مراغه، همایش پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران، دوره ۵، سال ۹۷

مقیم، محمود (۱۳۸۵). نظام پیشنهادها در سازمان‌های دولتی از تئوری تا عمل، انجمن خدمات فرهنگی ایرانیان خارج از کشور.

میر سعیدی فراهانی، سید مهدی. (۱۳۸۶). یادگیری سازمانی و ارتباط آن با مدیریت مشارکتی، اولین همایش ملی نظام پیشنهادها در سازمان‌های دولتی و موسسات خدماتی، تهران، <https://civilica.com/doc/51434>

نیلی آرام علی. (۱۳۷۸). مقاله مدیریت مشارکتی مفاهیم، روشها و راهکارهای نو، برگرفته از کتاب تحول اداری دوره ششم شماره ۲۲

والایی شریف، حمید (۱۳۸۴). مدیریت مشارکتی راهبرد موثر در اداره امور سازمان، مولف.

Arieti, S. (1976). *Creativity: The Magic Synthesis*. New York: Basic Books.

Barron, F. (1969). *Creative person and creative process*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Appleton, K., House, A., and Dowell, A. (1998). *A Survey of Job Satisfaction, Sources of Stress and Psychological Symptoms Among General Practitioners in Leeds*, *Br J Gen Prac*, 48, 1059-1063.

Bartle, P. (2005). *Participatory management methods to increase staff input in organizational decision making*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. www.unesco.org.

Bartle, A. (1981). *Race differences in job satisfaction: a reappraisal*. *Journal of Human Resources*, 16, 294-303.

Bentley, Tom. (2002). *Distributed intelligence: learning and creativity*, *National College for Leadership*, 12, 11-21.