

## مروری بر نقش مدیریت مشارکتی در سازمانها و مراکز آموزشی

صدیقه ابراهیمی<sup>۱</sup>

سید محمد حسینی صالحی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۱/۰۶ تاریخ چاپ: ۱۴۰۰/۰۳/۲۹

### چکیده

هدف از نگارش مقاله حاضر بررسی نقش مدیریت مشارکتی در سازمانها و بویژه مراکز آموزشی می باشد. 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 هدفهای سازمان کمک کند و در مسئولیتها و پیامدهای آن سهیم شود. نظام مدیریت مشارکتی یکی از نظامهای 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 روشها و حل مسائل و ارتقاء بهره‌وری فعالانه اندیشه کرده و حاصل آنرا در قالب طرحها و پیشنهادها به سازمان ارائه می کنند. این پژوهش با هدف بررسی نقش مدیریت مشارکتی در سازمانها و مراکز آموزشی صورت گرفته است و روش آن توصیفی و تحلیلی و از نوع کتابخانه ای است. یکی از موضوعات پراهمیت در دنیای پرتکاپوی امروزی بحث مدیریت مشارکتی است. مدیریت مشارکتی به عنوان شیوه‌ای 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 روشهای انجام کار تشویق می کند. در این پژوهش ابتدا مشارکت و مدیریت مشارکتی تعریف شده و اهداف مدیریت مشارکتی و ضرورت آن برای سازمانها و مراکز آموزشی و همچنین مزایای آن مورد بررسی قرار می گیرد. در ادامه موانع اجرایی آن مورد تحلیل و بررسی قرار می گیرد. در پایان پیشنهاداتی ارائه می گردد.

### واژگان کلیدی

مشارکت، مدیریت مشارکتی، سازمانها و مراکز آموزشی، مزایای مدیریت مشارکتی، موانع اجرایی

۱. دبیر آموزشگاه خدیجه کبری (س)، آموزش و پرورش گله دار، فارس، ایران.

۲. دبیر آموزشگاه شهید محمد چاهی، متوسطه اول، مدیریت آموزش و پرورش ناحیه ۲ قم، قم، ایران.

## تعریف مدیریت مشارکتی

**مشارکت**: مشارکت<sup>۱</sup> عبارت است از چالشی ذهنی و عاطفی که افراد را بر می‌انگیزد 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 ایفای نقش حقیقی ایشان به عنوان عضو مفید و موثر سازمان، کارکنان را در همه فعالیت‌های مربوطه مشارکت داده و از توانایی‌های ایشان جهت انجام امور و نیل به اهداف سازمانی بهره می‌گیرد.

مدیریت مشارکتی شیوه‌ای است که کلیه افراد سازمان را به صورت واحدهای زنده و متاثر از یکدیگر در نظر می‌گیرد. در این نوع مدیریت، مدیر علایق، آرا و پیشنهادهای کارکنان را مورد توجه قرار می‌دهد و آنان را با پشتیبانی مناسب به بهبود روش‌های انجام کار تشویق می‌کند.

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 می‌شود، مشارکتی داوطلبانه، ارادی و آگاهانه خواهد بود. این درگیری، شخص را تشویق می‌کند که به تحقق هدف‌های سازمان کمک کند و در مسؤولیت‌ها و پیامدهای آن سهیم شود.

نظام مدیریت مشارکتی یکی از نظام‌های مدیریتی پویاست که نقش مهمی در توسعه منابع انسانی سازمان‌ها ایفا می‌کند. نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها به عنوان یک ابزار اجرایی مدیریت مشارکتی است. در این نظام کلیه افراد سازمان درباره روش‌ها و حل مسائل و ارتقاء بهره‌وری فعالانه اندیشه کرده و حاصل آنرا در قالب طرح‌ها و پیشنهادها به سازمان ارائه می‌کنند.

## اهداف مدیریت مشارکتی

هر برنامه یا طرحی دارای اهدافی می‌باشد مدیریت مشارکتی نیز به عنوان یک برنامه منظم دارای اهداف زیر می‌باشد:

- ۱- شنیدن صدای دیگران را آسان می‌سازد: ساختار اغلب ساختمان‌ها به گونه‌ای است که مردمان در آنجا حضور فیزیکی دارند ولی از اندیشه و آرزوهای آن‌ها استفاده نمی‌شود. مدیریت مشارکتی ساختار سازمان‌ها را به گونه‌ای تغییر می‌دهد که نه تنها اندیشه و صدای کارکنان در سازمان به خوبی شنیده می‌شود، بلکه به عنوان راهنمایی برای هدفگذاری مؤثر مورد استفاده قرار می‌گیرد.

- ۲- احساس مالکیت را فراهم می‌کند: هرگاه انسان در پدید آوردن و ایجاد چیزی سهیم گردد، احساس تملک نسبت به آن دارد و از آن حمایت و پشتیبانی می‌کند و در حفظ و بقای آن می‌کوشد.

<sup>1</sup> - participation

۳- حاشیه نشینی را از میان می‌برد: انسان موجودی اجتماعی است. تعالی و رشد او در گرو مشارکت و همراهی با سایرین است، در صورتی که افراد در حاشیه قرار می‌گیرند، حرکت سازمانی از توانایی‌های آنان محروم می‌ماند.

۴- ناتوان را نیرومند می‌سازد: مشارکت انسان را به درون فعالیت‌های گروهی کشانده و بستر لازم را برای به کارگیری استعدادها و پرورش آن‌ها فراهم می‌کند.

۵- فرهنگ سکوت را می‌شکند: مشارکت انسان در فعالیت‌های اجتماعی، لاجرم او را وادار به ایجاد ارتباط و تبادل افکار، اندیشه و بیان خواسته‌هایش می‌کند و به طور کلی فرهنگ سکوت را می‌شکند و احساس ناتوانی، از بین رفته و اعضای سازمان به افرادی فعال و خلاق تبدیل می‌گردند.

### انواع روش‌های مدیریت مشارکتی

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

۱. 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، ایده‌هایی که گرفته و پیشنهادهاتی که کارکنان به آن‌ها دادند، می‌تواند برای گرفتن تصمیم نهایی اقدام کند.

۲. روش تصمیم‌گیری مشترک در سازمان: مدیریت مشارکتی می‌تواند به روش تصمیم‌گیری مشترک در سازمان هم انجام شود یعنی مدیر از کارکنان می‌خواهد درباره یک موضوع نظر بدهند و ایده‌های خود را بیان کنند.

۳. 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 سهام‌دار شرکت باید نظر خود را برای تصمیم‌گیری‌ها اعلام کنند.

### مهارت‌های 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 قابلیت‌های خاصی داشته باشند برای مثال:

- کسانی که دارای مهارت رهبری هستند بهتر می‌توانند ایده‌پردازی کنند، در کارها مشارکت کنند و برای حل مشکلات سازمان ایده‌پردازی کنند. این افراد کسانی هستند که ریسک‌پذیرند و قاطعانه درباره کارها نظر می‌دهند بنابراین به راحتی می‌توانید به آن‌ها اعتماد کنید و از مهارت‌های آن‌ها استفاده کنید.

- روابط عمومی بالا و مهارت برقراری ارتباط با سایر کارکنان سازمان هم یک نوع مهارت بسیار مهم است. این مهارت می‌تواند سبب ایجاد یک فضای کاملاً دوستانه و صمیمی در سازمان شود و در نهایت کارکنان می‌توانند بدون نگرانی، نظرات واقعی و ایده‌های خود را بیان کنند و بدون ترس از سرزنش ایده‌های خود را بیان کنند. این افراد می‌توانند بقیه کارکنان را تشویق کنند که ایده‌پردازی 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 آن‌ها برای پیشبرد اهداف کلی سازمان کمک بگیرید.

## مزایای مدیریت مشارکتی

### مزایای مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادها:

۱. کارکنان را ترغیب می‌کند تا از دانش و تجربه خود در زمینه بهره‌وری در محیط کار استفاده کنند و آن را از قوه به فعل درآورند.

۲. موجب رشد و شکوفایی خلاقیت کارکنان و توانایی آنها در پرداختن به مسائل مختلف سازمانی خواهد شد.

۳. دانسته‌های مجموعه مدیریت سازمان را در مورد کار و تمایلات کارکنان افزایش می‌دهد.

۴. مدیریت به شایستگی‌های افراد پی می‌برد و آنها را که از توانایی بالا برخوردارند شناسایی می‌کند.

۵. باعث ایجاد همدلی بین کارکنان و رده‌های مختلف سرپرستی و مدیریت می‌شود.

۶. بهبود کیفیت امور.

۷. سریع‌تر انجام شدن کارها و فرایندها.

۸. کاهش هزینه‌ها و صرفه‌جویی اقتصادی.

### موانع اجرایی مدیریت مشارکتی

- وجود سیستم مشارکت زمینه‌های ابراز پیشنهاد و اظهار نظر را در کارکنان فراهم می‌آورد و رفتار مثبت‌اندیش و اعتقاد به شکوفایی و آینده‌نگری را در سازمان‌ها زنده نگه می‌دارد.

- تحقیقات و پژوهش‌های علمی نشان می‌دهد که مدیران ارشد و کارکنان رده‌های پایین سازمان‌ها بیش از همه آماده اجرای مدیریت مشارکتی هستند و به راحتی می‌توان مدیران ارشد را با توجیه اقتصادی و فنی و ذکر شرایط بحران‌زای فعلی و بیان تجارب موفق سایر سازمان‌ها، نسبت به اجرای روش‌های مختلف مدیریت مشارکتی ترغیب کرد. افراد مستقر در قاعده هرم سازمانی نیز، به سبب آنکه آمادگی پذیرش طرح‌ها و برنامه‌های جدید، به ویژه سیستم‌های انگیزشی و روابط انسانی را دارا هستند، با قدری احساسات و شور و شوق (که در افراد مختلف متفاوت است)، آمادگی خود را اعلام می‌کنند. مشکل اساسی در آموزش، توجیه و ترغیب مدیران و کارمندان میانی، سرپرستان و افرادی است که به نحوی در فاصله بین رأس و قاعده هرم سازمانی قرار می‌گیرند. گذشته از همه این‌ها، عوامل دیگری نیز وجود دارند که اهم آن‌ها را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد:

۱- در سازمان‌های ما، رابطه بین مدیر و کارکنان همچنان رئیس و مرئوس است و مفهوم کلمات مدیر و کارکنان هنوز جای خود را به رهبر و پیروان نداده است. مقاومت زبردستان در برابر طرح‌های مصوب مدیران از جمله مدیریت‌های مشارکتی، به سبب آنکه آن را بازی دیگری از بازی‌های مدیران می‌دانند و چون بادی زودگذر تلقی می‌کنند، معمولاً

بسیار است. تا مدیر با زیردست خود همدل و همزبان نشود و خود را در موقعیت فکری و شغلی و اقتصادی او تصور نکند، اجرای مدیریت مشارکتی با مشکل روبه‌رو خواهد شد.

۲- اعتقاد بسیاری از مدیران جامعه ما، به رغم آنکه حتی پذیرفته‌اند مدیریت مشارکتی در سازمان آن‌ها اجرا شود، صرفاً از نگرش‌های اقتصادی سرچشمه می‌گیرد. مدیران ما با جان و دل مدیریت مشارکتی را نمی‌پذیرند و چون در توجه اجرا، فواید اقتصادی و صرفه‌جویی‌ها و درآمدهای ناشی از اجرای پیشنهادات را شنیده و یا از دیگر سازمان‌ها دیده‌اند، پذیرفته‌اند که سازمان آن‌ها هم این روش مدیریتی را تجربه کند. آن‌ها به شایستگی زیردستان اعتقاد ندارند و بهسازی مستمر را که از شایستگی انسان‌ها سرچشمه می‌گیرد یک عامل مزاحم می‌دانند که هر روز سیستم‌های اجرایی آن‌ها را دستخوش تغییر می‌کند و راه چاره را در این می‌بینند که زیاد به قضیه مشارکت کارکنان دامن نزنند؛ مشکل دیگر در نوع نگرش مدیران به نیروی انسانی است. شاید جالب توجه باشد که در یک تحقیق انجام شده؛ ۷۶ درصد یک جامعه ۲۳۰ نفر از مدیران آموزش و پرورش و ۶۷ درصد یک جامعه ۱۶۰ نفر از مدیران صنعت «مدیران خودکامه خیرخواه» بوده‌اند. این مدیران توسط کارکنان تحت سرپرستی خود و برای پنج سبک: «مدیر خودکامه، خودکامه خیرخواه، مشورتی، مشارکتی و آزاد» مورد ارزیابی قرار گرفتند و نتیجه چیزی نزدیک به فاجعه بود. نظام مدیریت مشارکتی، یک سیستم داوطلبانه است و مدیران ما داوطلب چنین سیستمی نمی‌شوند و تنگناهای موجود از جمله اشکالات ساختاری و تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری‌های ستادی، مشکلات ارزی و اقتصادی آن‌ها را به سوی روش‌های خودکامه و در نوع ترجیحی آن خودکامه خیرخواه بکشاند.

۳- مانع دیگر، مشارکت زیردستان است. البته این مانع بزرگی نیست چرا که ممکن است در آغاز، درجه و میزان مشارکت آن چنان بالا نباشد، ولی عملکرد مثبت مدیران در جلب مشارکت زیردستان و برخوردهای مناسب با مشارکت‌جویان می‌تواند بقیه را نیز ترغیب به همکاری و مشارکت کند. چنانچه تأخیر در رسیدگی به پیشنهادهای افراد و گروه‌های کنترل کیفی، تعویق آموزش‌ها و پرداخت جوایز و نیز اجرای مصوبات حادث شود، درجه مشارکت نیز کاهش می‌یابد. لذا عملکرد مدیریت و مشارکت زیردستان، رابطه متقابل و مستقیم دارند.

۴- مدیریت مشارکتی در سازمان‌هایی که دارای بحران‌های محیطی و جو ناآرام و غیرکارا بوده و از آرامش کافی برخوردار نیستند، پا نمی‌گیرد. ترس، ملاحظه‌کاری، گروه‌گرایی (بر اساس قومیت، زبان، محل سکونت، سن، تجربه، محل تحصیل و...) و داخل شدن در این گروه و آن گروه و دخالت دادن آن در تصمیم‌گیری‌ها (چه از طرف مدیریت، چه از طرف کارکنان) سهم موفقیت مدیریت مشارکتی است و متأسفانه از این قبیل موارد در مؤسسات ایرانی کم نداریم.

۵- مانع پنجم در زمینه اجرای مدیریت مشارکتی، عدم تثبیت مدیریت‌ها در سازمان‌ها است. البته در این زمینه عدم تثبیت کارکنان نیز می‌تواند مهم تلقی شود. بارها دیده شده است که تغییر مدیری، اجرای مدیریت مشارکتی را به تعویق انداخته و حتی در یکی دو مورد به تعطیلی کشانده است. مدیران ارشد سازمان‌ها چون بر اساس نظام ارشدیت انتخاب

نشده‌اند و برای مادام‌العمر خود را در اختیار سازمان نگذاشته‌اند و هر آن در انتظار تعویض و یا انتقال و در نتیجه در حال تزلزل هستند، لذا تزلزل در اجرای مدیریت مشارکتی نیز جو غالب سازمان می‌شود و موفقیتی را شاهد نخواهیم بود. با تغییر مدیر و آمدن مدیر جدید، ممکن است اجرای مدیریت مشارکتی ماه‌ها به تعویق افتد و در این حال، آنچه را که در بند سوم گفتیم خود را نشان می‌دهد و نیاز مجدد به هر آنچه که انجام داده‌ایم، بار دیگر احساس و لمس خواهد شد. تجربه یکی از شرکت‌های ایرانی (رادیاتور ایران) که از مدیران با ثبات‌تری برخوردار بوده است نشان می‌دهد که موفقیت مدیریت مشارکتی در ارتباط مستقیم با تثبیت مدیران و عدم تغییر آن‌ها است. البته این به آن معنا نخواهد بود که مدیران نالایق را ماه‌ها و سال‌ها بر سر کار نگه داریم تا مدیریت مشارکتی موفق‌تر عمل نماید. بدیهی است که مدیریت مشارکتی با مدیران نالایق و نیز غیر ثابت به نتیجه نخواهد رسید.

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

۷- عامل دیگر، زمان است. مدیران ارشد سازمان‌ها برای اجرای مدیریت مشارکتی و بهره‌جویی مادی و معنوی از اجرای این سیستم غالباً عجله دارند و چون در مدت زمان کوتاهی (یک تا دو سال و حتی کمتر) نتایج مورد انتظار خود را که عموماً نیز مادی است، نمی‌یابند، به عناوین مختلف درصدد تعطیل و یا تغییر مسیر فرآیند مدیریت مشارکتی برمی‌آیند و ضرب‌المثل معروف «گر صبر کنی، زغوره حلوا سازی» را فراموش می‌کنند. در سال ۱۹۹۰، درصد مشارکت و به تبع آن میزان بهره‌جویی مادی و معنوی در ژاپن ۶۷ درصد بوده است و این در حالی بوده است که ژاپنی‌ها از ۱۹۴۸ اجرای مدیریت مشارکتی را شروع کرده‌اند.

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

### بایدها و نبایدهای مدیریت مشارکتی

یک تصور غلط در بین مدیران، این است که مدیریت مشارکتی شامل چند پیشنهاد ساده کارمندی است. درحالی که این روش در واقع شامل برنامه‌هایی فراتر از یک پیشنهاد ساده است. برای اینکه مدیریت مشارکتی موثر واقع شود، باید

چندین مسئله حل شود و موانع زیادی برداشته شود. مدیران در ابتدا باید دست از کنترل کارمندان بردارند و به نوعی به کارمندان اعتماد لازم را داشته باشند.

مدیران از این نکته غافل هستند که با رعایت متد مدیریت مشارکتی، احترام کارمندان را نسبت به خود افزایش می دهند. البته موفقیت در یک مدیریت مشارکتی نیازمند یک برنامه ریزی دقیق و رویکردی آهسته و مرحله‌ای است. در واقع برای تاثیر گذاری بیشتر مدیریت مشارکتی، مدیران باید در اجرای برنامه صادق و دقیق باشند. بسیاری از کارمندان باید ثابت کنند که ایده‌های آنها تأثیر گذار و قابل پذیرش است.

کارمندان باید بتوانند به مدیران خود اعتماد کنند و احساس کنند مورد احترام قرار می گیرند از آنجا که مدیریت مشارکتی، یک نوع سبک تصمیم گیری است، بنابراین اجرای آن مستلزم تغییر ایده کارمندان است و همین طور مدیران باید در موقعیتی قرار بگیرند که این متد مورد تضمین واقع شود. این تغییر در واقع به معنای وجود تغییر فرهنگی در سازمان است که از یک سبک به سبک دیگری تغییر خواهد کرد.

البته در این بین افراد و کارمندان مسن تر، ممکن است مقاومت کرده و این تغییر را نپذیرند و همین طور ممکن است یکسری از کارمندان اعتقادی به این سبک تصمیم گیری‌ها نداشته باشند، در اینجا این مسئولیت مدیران است که باید صادقانه تلاش کنند تا مفید بودن این راه حل را به آنها اثبات کنند. برای این اثبات، بهتر است از قبل زمینه آن فراهم شود تا کارمندان راحت تر آن را بپذیرند.

### **استراتژی های اجرایی مدیران برای مدیریت مشارکتی**

استراتژی های زیادی برای مدیریت مشارکتی در سازمان وجود دارد که مدیران می توانند از آن ها کمک بگیرند و بر اساس اهداف و عملکردی که دارند از هر کدام که خواستند استفاده کنند برای مثال:

#### **در نظر گرفتن نظرات و ایده های مختلف**

مدیران و سرپرستان هر سازمان، به جستجوی نظرات می پردازند یعنی درباره هر موضوعی که در سازمان وجود دارد و مشکلات سازمان از کارکنان نظر می خواهند، ایده های آن ها را دریافت می کنند و برای تصمیمات به دنبال راه حل می گردند. هر کسی که در سازمان کار می کند می تواند نظر خود را بیان کند و یک دیدگاه به سازمان بدهد؛ بنابراین این نظرسنجی می تواند یک روش برای مدیریت مشارکتی باشد؛ اما چگونه می توان نظرسنجی انجام داد؟ امروزه انجام نظرسنجی به صورت سنتی در سازمان های بزرگ امکان پذیر نیست به همین دلیل بهتر است از یک سیستم مکانیزه برای نظرسنجی در سازمان خود استفاده کنید. با کمک این سیستم، می توانید به صورت کاملاً مکانیزه، ذهن کارکنان خود را بخوانید و با ایده ها و پیشنهادهای آن ها آشنا شوید و در تصمیم گیری های سازمان خود، از نظرات کارکنان استفاده کنید و ایده های خلاقانه و جذاب بگیرید.

## ارائه اطلاعات به کارکنان سازمان

هر سازمانی با هر عملکردی که داشته باشد، نیازمند بهبود عملکرد کارکنان است. کارکنان در هر سازمان می توانند اطلاعاتی درباره نحوه عملکرد سازمان، اهداف و نتایجی که به دنبال آن هستند به دست آورند، این اطلاعات می تواند به کارکنان کمک کند که بهتر بتوانند ایده پردازی کنند و برای سازمان و مشکلاتی که دارند تصمیم بگیرند. هر چقدر آگاهی کارکنان از عملکرد سازمان بیشتر باشد، بهتر می توانند درباره مشکلات اظهار نظر کنند.

### ایده پردازی و استفاده از روش های خلاقانه برای حل مشکلات سازمان (ایده و پیشنهادات)

هر سازمانی برای اینکه به اهداف خود برسد و بتواند به نحو احسن از مدیریت مشارکتی برای پیشبرد اهداف خود استفاده کند، از کارکنان خود می خواهد که ایده هایی خلاقانه بدهند، سپس با جمع آوری ایده ها و بررسی آن ها، می تواند برای حل مشکلات سازمان خود، اقدامات لازم را انجام دهد. هر چقدر روابط در سازمان شما صمیمانه تر باشد، بهتر می توانید برای ارتباط با کارکنان و دریافت ایده ها و نظرات آن ها اقدام کنید. همچنین اگر فضای سازمان شما صمیمانه تر باشد، کارکنان هم راحت تر می توانند ایده ها و بازخوردهای خود را بیان کنند. پس دقت کنید، روابطی که با کارکنان خود در سازمان برقرار می کنید، می تواند کیفیت ایده هایی که دریافت می کنید را بیشتر کند. برای اینکه بتوانید یک فضای کاملاً مطلوب در سازمان خود برقرار کنید، باید به نظرات و پیشنهادات و انتقادات کارکنان خود هم اهمیت دهید بنابراین به یک سیستم برای دریافت انتقادات، پیشنهادات و ایده های کارکنان و حتی مشتریان نیاز دارید تا بتوانید با کارکنان و مشتریان خود ارتباط برقرار کنید و سیستمی مشتری مدار داشته باشید. نظام پیشنهادها، یکی از سیستم های است که می توانید با کمک آن، ارتباط بین مدیر و کارمند را بیشتر کنید، روابط را بهبود دهید و در نهایت مشارکت افراد را در سازمان خود بیشتر کنید همچنین احساس تاثیر گذاری و مفید بودن در کارمندان خود ایجاد کنید

### استفاده از کسانی که قابلیت رهبری دارند (ارزیابی عملکرد)

کسانی که قابلیت رهبری دارند یعنی می توانند یک تیم را به خوبی هدایت و رهبری کنند بهتر می توانند در مدیریت مشارکتی به شما و سازمانتان کمک کنند پس سعی کنید افرادی را در سازمان خود استخدام کنید که قابلیت رهبری داشته باشند و یا قبلاً تجربه آن را داشته باشند. کسانی که بتوانند یک تیم را رهبری کنند، قطعاً روابط عمومی بالایی دارند، بهتر می توانند با افراد سازمان ارتباط برقرار کنند و این ارتباطی که برقرار می کنند می تواند صمیمیتی بین آن ها ایجاد کند که در نهایت سبب ایجاد یک فضای دوستانه می شود و کارکنان بدون ترس و خجالت می توانند نظرات خود را بیان کنند. شما می توانید با نرم افزار ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان و باشگاه مشارکت کارکنان، تصمیم گیری های سازمان خود را هدفمندتر کنید و توانمندی سازمان را در ارائه خدمات، بیشتر کنید. همچنین می توانید عملکرد کارکنان را بسنجید و براساس توانمندی هایی که دارند سمت شغلی آن ها را در سازمان بهبود دهید.



### برگزاری جلسات هفتگی یا ماهانه در تاریخ مقرر

شما با توجه به سازمان و عملکردی که دارید می توانید جلسات هفتگی، ماهانه و یا جلساتی با تایم مقرر برگزار کنید تنها چیزی که مهم است منظم بودن جلسات است. شما باید سر تایم مقرر جلسه را برگزار کنید و به افراد سازمان خود، فرصت ایده پردازی و بیان کردن پیشنهادات خود را بدهید. این جلسات می تواند به صورت فردی یا تیمی باشد و در این جلسات برنامه ریزی لازم برای انجام کارها و اهداف کوتاه مدت و بلند مدت سازمان انجام شود.

### برقراری یک محیط آموزشی

اگر سازمان شما طوری باشد که بتوانید یک محیط آموزشی در آن تشکیل دهید هم می توانید به کارکنان خود کمک کنید که توانایی خود را شکوفا کنند. برای مثال شما می توانید از یک فرد خبره در هر زمینه ای، بخواهید که یک سری از اصول کسب و کارتان را به کارکنان آموزش دهد، بدین صورت شما نیروهایی خواهید داشت که تخصص و مهارتی جدید یاد گرفتند بنابراین دیگر نیازی به برون سپاری کارهای سازمان خود ندارید و می توانید با توجه به تخصصی که به کارکنان اعطا می کنید، از آن ها برای پیشبرد اهداف سازمانتان استفاده کنید.

### 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 فوق نتیجه می گیریم 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.

### منابع و مآخذ

- ابراهیمی، عرفان (۱۳۷۲). وضعیت اجرای مدیریت مشارکتی در ایران، مجله تدبیر، شماره ۴۰
- زاهدی، یعقوب (۱۳۸۰). پژوهش پیرامون مدیریت مشارکتی و نقش آن در بهره وری کارکنان، سازمان تعزیرات حکومتی، ۱۳۸۰
- زارعی، حسین. (۱۳۷۷). سیستم پیشنهادات و چگونگی اجرای آن، مجله مدیریت شماره ۳۴
- سرمد سعیدی، سهیل، گیوریان، حسن. (۱۳۷۹). اجرای عملی مشارکت به روش نظام پیشنهادات، نشریه تعاون، شماره ۱۰۸
- سلطانی، ایرج (۱۳۷۵). سبک مدیریت بر مبنای کرامت انسانی و بهره وری، مجموعه مقالات سمینار شیوه های عملی ارتقای بهره وری نیروی انسانی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی
- صابری فر، رستم، عسگری، مریم (۱۳۸۵). موانع تحقق مدیریت مشارکتی، نشریه مدیریت شماره های ۱۱۱ و ۱۱۲
- طوسی، محمدعلی. (۱۳۷۸). مدیریت و مشارکت کارکنان، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، چاپ سوم
- عباسی، رضاوهمکاران. (۱۳۹۴) نظام پیشنهادات، نمادمدیریت مشارکتی در سازمانها، چالشها و راهکارها، چهارمین کنفرانس ملی و دومین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت، تهران
- لباف، حسن، رنجبر، رحیم. (۱۳۸۲). بررسی تاثیر مدیریت مشارکتی بر اثربخشی کارکنان، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره های ۳۵ و ۳۶
- مرکز توسعه فرهنگ مشارکت (۱۳۷۵). آشنایی با فرهنگ مشارکت، تهران، مرکز توسعه فرهنگ مشارکت

Frese, Michael (1999), Helping to improve suggestion systems: predictors of making suggestions in companies, *Journal of Organizational Behavior* Organiz. Behavior. Charles Ogbeide\_ Godwin (2009) Relationship among Participative Management Style, Strategy Implementation Success, and Financial Performance in the Foodservice Industry, University of Massachusetts Amherst

Mc Daniel, R. R., & Ashmos, D. P. (1980). Participative management: An executive alternative for human service organizations. *Human Resource Management*, 19(1), 14-18