

## مدیریت مشارکتی

منیر سادات سکاکی\*

خود عامل مهمی در بهبود بهره‌وری است. کورت لوین در پژوهشی نشان داد هرگاه مردم در دگرگون کردن شیوه‌های انجام کاری مشارکت فعال داشته باشند، مقاومت و ایستادگی آنان در برابر دگرگونی کاهش و شوق و علاقه‌مندی آنان به تغییر و دگرگونی افزایش می‌یابد.

مدیریت مشارکتی از دیدگاه‌های مختلف بررسی شده‌است، بعضی آنرا ایفای نقش از طریق اظهارنظر، ارائه پیشنهاد، تصمیم‌گیری و قبول مسئولیت در زمینه فعالیت‌های سازمان، انتخاب نوع کار، بهبود و توسعه کار و توزیع دستاوردهای حاصله می‌دانند.

لامرز معتقد است که مشارکت مجموع شکل‌های اعمال قدرت توسط زیردستان است که از نظر آنان و سرپرستانشان مشروع جلوه می‌کند. کلارک و دیگران

در دهه پنجم قرن بیستم، مدیریت مشارکتی به معنی «مشارکت افراد مناسب و برای کار مناسب» به عنوان یک نگرش کاربردی در انگیزش کارکنان مطرح و به سرعت فراگیر شد. از آن موقع تحقیقات بسیاری درباره اهمیت و نیز نتایج حاصل از مشارکت کارکنان در امور سازمان‌ها انجام شده است.

مدیریت مشارکتی شیوه‌ای است که کلیه افراد سازمان را به صورت واحدهای زنده و متأثر از یکدیگر در نظر می‌گیرد. در این نوع مدیریت، مدیر علائق، آراء و پیشنهادهای کارکنان را مورد توجه قرار می‌دهد و آنان را با پشتیبانی مناسب به بهبود روش‌های انجام کار تشویق می‌کند. این سبک مدیریت، نیازمند برنامه‌ریزی بلندمدت و ایجاد تحولات مناسب رفتاری در کارکنان است. مشارکت افراد در کلیه امور سازمان باعث تقویت روحیه کارکنان و، در نتیجه، بهبود ارتباطات در سازمان و افزایش مهارت شغلی می‌شود که

\* کارشناس مدیریت سازمان مرکزی دانشگاه پیام‌نور.

شایستگی و فضیلت داشتن و، همچنین، پاداش‌های بیرونی مانند پرداخت و ترفیعات زمانی که مستقیماً با پیامدهای عملیاتی حاصل از مشارکت در تصمیم‌گیری مرتبط باشد، مشارکت را تقویت می‌کند. مشارکت پیامدهای مهمی در سازمان دارد که از جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

بالا رفتن کیفیت کار و برتر شدن کیفیت زندگی کاری، افزایش روحیه وفاداری سازمانی،

فزونی گرفتن پیوندهای صلح‌آمیز میان بالادستان با زیردستان و میان همکاران، افزایش میزان انگیزش و علاقه‌مندی به کار، کاهش تعارض و دشمنی و رقابت کوبنده و ناسالم، کاهش ضایعات، کاهش ترک خدمت، غیبت و تأخیر در کار.

سازمان‌ها برای بهره‌مندی از مزایای مدیریت مشارکتی باید علل عدم مشارکت کارکنان را مورد توجه قرار دهند. عوامل متعددی موجب عدم مشارکت کارکنان در سازمان می‌شود، مانند: احساس عدم تعلق و وابستگی آنان به سازمان، مغایر بودن اهداف فرد و سازمان، فقدان

انگیزش، احساس بیم و خطر از مشارکت، نبودن زمان و فرصت کافی، محرمانه بودن بعضی از طرح‌ها، وجود سبک‌های مختلف مدیریتی و مانند آن.

شناخت موانع مزبور به تنهایی موجب استقرار نظام مشارکت نمی‌شود. 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 این رو، برای اجرای کارآمد نظام مشارکت باید به رهنمودهای زیر توجه کرد:

- مدیریت عالی سازمان باید حضور فعال در فرآیند

این اجرا داشته باشد.

- مشاوران شایسته و کاردان انتخاب شوند.

مشارکت را شامل هر فرایندی می‌دانند که از طریق آن کارکنان سهمی در رسیدن به تصمیم‌های مدیریتی دارند. لاک و دیگران می‌گویند که مشارکت تصمیم‌گیری مشترک است، خواه بین یک مدیر و یک کارمند یا بین یک مدیر و گروهی از کارکنان باشد و، بالأخره، پیترسون و میسی مشارکت را سیستمی از مدیریت می‌دانند که در آن افراد بر تصمیم‌های سازمانی اثر می‌گذارند.

در درون سازمان‌ها که شماری از مردم به کار می‌پردازند، بزرگ‌ترین بهره مشارکت آن است که حق طبیعی کارکنانی را که می‌توانند عضو یاری‌دهنده و سودبخش گروهی باشند که در آن کار می‌کنند، به آنان بازمی‌گرداند. مدیریت مشارکتی دارای چهار کلید اساسی برای اجراست که عبارت‌اند از:

۱. آموزش مستمر: این آموزش‌ها با هدف افزایش بلوغ روانی و مهارتی افراد صورت می‌پذیرد و باید دانش مهارت کارکنان را بالا برد.

۲. قدرت: از موارد ضروری دیگر، اعطای قدرت به کارکنان به معنای مجهز کردن افراد با اختیارات کافی برای تصمیم‌گیری است. چنان اختیاراتی که بتواند تصمیمات مرتبط با کار مانند روش کار، تعیین وظیفه، نتایج عملکرد، خدمات مشتری و انتخاب کارمند را دربرگیرد.

۳. اطلاعات: دسترسی به اطلاعات مناسب برای گرفتن تصمیمات مؤثر حیاتی است. بنابراین، می‌توان از طریق تهیه جریان اطلاعات لازم و آزادانه، مشارکت کارکنان را ترویج نمود که این اطلاعات روش‌های کار و ایده‌هایی برای بهبود سازمان می‌باشد.

۴. پاداش: پاداش می‌تواند برای درگیرکردن کارکنان در سازمان اثر زیادی داشته باشد. فرصت‌های احترام انگیز ناشی از مشارکت می‌تواند برای کارکنان پاداش‌های درونی به بار آورد، مثل احساس

- حمایت از کارکنان تا آنان هم نسبت به کارشان تعهد پیدا کنند.  
مشارکت در سازمان باید به یک فرهنگ تبدیل شود.  
انتخاب برنامه‌های مشارکت با توجه به شرایط فرهنگی و اجتماعی حاکم بر سازمان به طور مناسب انتخاب شود و به اجرا درآید مانند توجه به حلقه‌های کیفیت، نظام پیشنهادات، تیم‌های خودگردان، مدیریت بر مبنای هدف و ...

### نتیجه‌گیری

امروزه به دلیل توجه مدیران به اهمیت نیروی انسانی در سازمان‌ها و ضرورت حفظ و پرورش آنان به عنوان سرمایه‌های اصلی سازمان، مدیریت مشارکتی به عنوان یکی از ابزارهای بهره‌مندی مؤثر از نیروی

انسانی شناخته شده است، و مدیرانی که خواهان موفقیت و اثربخشی سازمان خود باشند از فنون مختلف مدیریت مشارکتی برای اداره بهتر سازمان خود استفاده می‌کنند.

دانشگاه پیام‌نور به عنوان یک دانشگاه گسترده و فراگیر ویک «ابر دانشگاه»، با پراکندگی جغرافیایی و نیروی انسانی متعدد، در صورت ایجاد اعتقاد در مدیران خود برای استفاده مؤثر از افکار، اندیشه و تلاش‌های همکاران با بهره‌وری و اثربخشی بیشتری می‌تواند در اجرای وظایف و تحقق اهداف خود، که همانا خدمت به جامعه بزرگ ایران است، گام بردارد. ■

Archive of SID