

مروری بر مدیریت مشارکتی، ویژگی ها و مهارت های مدیریت مشارکتی

نجف علی کاویانی^۱

عزیز درخشی نژاد^۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۱۰ تاریخ چاپ: ۱۳۹۹/۱۲/۲۵

چکیده

هدف از نگارش مقاله حاضر، بررسی مدیریت مشارکتی؛ ویژگی ها و مهارت های مدیریت مشارکتی می باشد. مدیریت مشارکتی به همه کارکنان فرصت می دهد که در سیاست ها و تصمیمات محیط کاری خود مشارکت داشته باشند و در حین ارتقای رضایت شغلی به اهداف تجاری نیز برسند. برخلاف شیوه مدیریت استبدادی که در آن مدیر، کنترل عملیاتی را در دست می گیرد، مدیر مشارکتی از اعضای تیم درخواست اظهار نظر می کند و همه نظرات را به منظور یافتن راه حل های کارآمد برای مشکلات تجاری و اجرای آنها در نظر می گیرد. در نتیجه، کارکنان احساس ارزشمندی بیشتری خواهند داشت و اغلب تحت حمایت کارفرمایان خود با این شیوه مدیریتی بیشتر کار می کنند. مقاله حاضر بر آن است تا به مفهوم مدیریت مشارکتی بپردازد. ابتدا مفاهیم مشارکت و مدیریت مشارکتی مورد بررسی قرار گرفته، سپس به انواع روش های مدیریت مشارکتی اشاره شده است. در ادامه ویژگی ها و مهارت های مدیریت مشارکتی و مزایای آن مورد بررسی قرار می گیرد.

واژگان کلیدی

مشارکت، مدیریت مشارکتی، روش های مدیریت مشارکتی، مهارت ها و مزایای مدیریت مشارکتی

۱. نویسنده مسئول، دبیر مدارس متوسطه اول، آموزش و پرورش منطقه گله دار، فارس، ایران.

۲. دبیر مدارس متوسطه اول و دوم، آموزش و پرورش منطقه گله دار، فارس، ایران.

^۱ - Participatory management

مقدمه

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 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 (لوی، ۱۹۶۸، ساشکین و موریس، ۱۹۸۴؛ سورچر، ۱۹۷۱؛ اشتراس و روزنشتین، ۱۹۷۰؛ تاننبوم، ۱۹۶۲) و یا بعضی از نگرشها، مشارکت را به عنوان تصمیم گیری گروهی قلمداد می کنند (یوکل، ۱۹۸۹، هلر و یوکل ۱۹۶۹؛ تاننبوم، 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.

¹ -participation

اولین سری از تعاریف بر «فرایند» تصمیم‌گیری تأکید می‌کنند و مشارکت را یک فرایند مورد توافق می‌دانند که از طریق آن کارکنان قادرند بر تصمیم‌های مدیریتی اثر بگذارند (کلارک، فتچل و رابرتز، ۱۹۷۲؛ واکر، ۱۳۹۷۴؛ الیوت، ۱۹۷۸). ثانیاً، نویسندگانی سعی کرده‌اند با اشاره به تعامل بین نقش آفرینان تصمیم‌گیری، در تعاریف خودشان دقیق‌تر باشند. در این مفهوم، تأثیرگذاری کارکنان بر تصمیم‌ها اساس مشارکت را تشکیل می‌دهد (فرنچ، اسراییل و آس، ۱۹۶۰). ثالثاً، تأکید بر قلمرو مشارکت نیز در تعاریف نمود فراوان دارد. کارکنان ممکن است در حل مساله، هدف‌گذاری، ایجاد تغییرات در سازمان و تصمیم‌گیری شرکت نمایند (ساشکین، ۱۹۸۴). رابعاً، نویسندگانی وجود دارند که فرم و اندازه مشارکت را مورد تأکید قرار داده‌اند. مشارکت می‌تواند، فرمهای مختلفی را بخود بگیرد که معمولی‌ترین آنها فرمهای مستقیم و غیر مستقیم است (لامرز، ۱۹۶۷). خامساً، مشارکت بر حسب «تصمیم‌گیری مشترک» تعریف شده است (لاک، شویجر و لاتام، ۱۹۸۸). سادساً، بعضی از نویسندگان، درگیری روحی و روانی کارکنان در تصمیم‌گیری را مورد لحاظ قرار داده‌اند (لوتانز، ۱۹۷۷ و روم، ۱۹۵۹).

از این بررسی مختصر می‌توان دریافت که تعاریف چندگانه‌ای وجود دارند که انعکاسی از دیدگاه‌های مختلف بشمار می‌روند. به نظر می‌رسد 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 می‌خورد تعریف مشارکت بر مبنای تمامی ابعاد آن؛ بنابراین، جا دارد با توجه به جنبه‌های مختلف مشارکت، به تعریف مجدد آن پردازیم. با این دید، مشارکت را می‌توان فرایند درگیری کارکنان در تصمیم‌های 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 می‌افتد.

این مفهوم از مشارکت یک تعریف جامعی است که ضمن پوشش دادن نکات کلیدی در تعاریف قبلی، ابعاد مشارکت را نیز مورد تأکید قرار می‌دهد. این ابعاد شامل: قلمرو، سطح، درجه، فرم، پایه و حدود مشارکت است. با تأکید بر «درجه» مشارکت، این تعریف درجه نفوذ کارکنان بر تصمیم‌گیری را لحاظ می‌کند. از توجه به «قلمرو» مشارکت، موضوع‌های تصمیم‌گیری را به حساب می‌آورد که از تصمیم‌های تاکتیکی شروع شده و به تصمیم‌های استراتژیک ختم می‌شوند. با تأکید بر «فرم» مشارکت، هر دو شیوه مشارکت مستقیم و غیر مستقیم (مشارکت بر مبنای نمایندگی) را در نظر می‌گیرد. با امعان نظر در «حدود» مشارکت، دامنه افراد درگیر در سیستم مشارکتی و حدود درگیری اجتماعی آنها را در فرآیند تصمیم‌گیری مد نظر قرار می‌دهد. با نگرش بر «سطوح» مشارکت، این تعریف، سطحی (سطوحی) از سازمان را که در آن مشارکت اتفاق می‌افتد را به حساب می‌آورد؛ و سرانجام این تعریف مبنای قانونی شکل‌گیری مشارکت را مورد لحاظ قرار می‌دهد 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 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 خروجی های 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 در مقابل 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 در تصمیم 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.

¹ - Control oriented

² - involvement oriented

- 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 در تصمیمات 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: با گسترش 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 در سطوح 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.
- از نظام پیشنهادها باید به عنوان زمینه شکل گیری و کشف استعدادها و موثرترین روش حل و فصل مسائل سازمانها یاد کرد. نظام پیشنهادها عملاً از تمرکز 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.
۱. مدیریت مشارکتی به روش مشاوره: در این روش، مدیر هر سازمان، قبل از اینکه تصمیمی بگیرد، نظر کارکنان را می پرسد، سپس با توجه به نظرانی که دریافت کرده، ایده هایی که گرفته و پیشنهاداتی که کارکنان به آن ها دادند، می تواند برای گرفتن تصمیم نهایی اقدام کند.
 ۲. 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.

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 سهام دار شرکت باید نظر خود را برای تصمیم گیری ها اعلام کنند.

ویژگی های مدیریت مشارکتی

ابعاد اخلاقی در مدیریت مشارکتی:

مدیریت مشارکتی دارای ابعاد اخلاقی و بر پایه اخلاق، اصول و ارزشها است. در این نوع مدیریت، هنگام تصمیم گیری سازمانی، با همه یکسان رفتار می شود. شیوه آن بر اساس توانمندسازی کارکنان، تقسیم مسئولیت و تفویض اختیار است.

کانالی مناسب برای ارتباطات:

شکل مشارکتی مدیریت، ارتباطات دو طرفه را تشویق می کند. نه تنها مدیریت است که تصمیم می گیرد کارکنان باید چه کاری را انجام دهند، بلکه کارکنان را تشویق می کند تا در تصمیم گیری مشارکت داشته باشند و ایده ها و پیشنهاداتی را برای بهتر و کارآمدتر شدن فرآیندهای سازمانی ارائه دهند. آنها مجاز هستند مشکلات، دیدگاه ها، ایده ها و بازخورد خود را با مدیران خود به اشتراک بگذارند.

کارکنان را توانمند می سازد:

شیوه مشارکتی مدیریت به کارکنان این شانس را می دهد که در فرایندهای مدیریت شرکت کنند. آنها تشویق می شوند تا نظرات خود را ارائه دهند. آن روزهایی که کارکنان تحت مدیریت مدیران خود بودند، گذشته است. اکنون باید با آنها مانند همکاران رفتار شود. این امر موقعیت بالاتری را برای کارکنان فراهم می کند زیرا آنها نیز در تصمیم گیری نقش دارند.

به رسمیت شناختن کرامت انسانی:

در این نوع مدیریت، همه کارکنان صرف نظر از نام و سمت، هنگام ارائه ایده ها و پیشنهادات برای فرایند تصمیم گیری سازمانی، با آنها به طور برابر برخورد می شود. کارکنان، دیگر خدمتگزار مدیران نیستند، بلکه سرمایه و مهمترین دارایی های یک سازمان هستند.

رضایت روانی برای کارکنان در مدیریت مشارکتی:

بیشتر زندگی ما در محل کار سپری می شود. برای همه مهم است که از نظر اشتغال از رضایت روانی برخوردار باشند. تعهد سازمان، احترام به کرامت افراد و تعیین سیاست های شرکت از ویژگی های مدیریت مشارکتی است که رضایت روانی کارکنان را فراهم می کند.

نتایج کار در مدیریت مشارکتی:

از منظر کاری، کاربرد سبک مدیریت مشارکتی، کارکنان وفاداری را خلق می کند که تمایل دارند زمان و انرژی خود را برای موفقیت شرکت سرمایه گذاری کنند. کارکنان اغلب ایده های ابتکاری برای کاهش هزینه ها و حذف ضایعات، ساده سازی روش ها و افزایش رضایت مشتری دارند.

این سبک مدیریت رهبران تاثیر گذارتری را در تمام سطوح مهیا می کند. چنین رهبرانی می توانند همکاران را تشویق و هدایت کنند تا در پلتفرم های مختلف جهانی که بر مشاغل مدرن تأثیر می گذارد، اهداف تجاری خود را محقق سازند. علاوه بر این، عملیات تجاری تحت ساختارهای مدیریت مشارکتی اغلب افزایش بهره وری و عملکرد را در تمام سطوح پرسنل گزارش می دهد.

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 توانید 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.

مزایای مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادها

- کارکنان را ترغیب می کند تا از دانش و تجربه خود در زمینه بهره وری در محیط کار استفاده کنند و آن را از قوه به فعل در آورند
- موجب رشد و شکوفایی خلاقیت کارکنان و توانایی آنها در پرداختن به مسائل مختلف سازمانی خواهد شد
- دانسته های مجموعه مدیریت سازمان را در مورد کار و تمایلات کارکنان افزایش می دهد
- مدیریت به شایستگی های افراد پی می برد و آنهایی را که از توانایی بالا برخوردارند شناسایی می کند
- باعث ایجاد همدلی بین کارکنان و رده های مختلف سرپرستی و مدیریت می شود

- بهبود کیفیت امور.
- سریع تر انجام شدن کارها و فرایندها
- کاهش هزینه ها و صرفه جویی اقتصادی

نتیجه گیری

مدیریت مشارکتی یک مفهوم شناخته شده جهانی است، اما هنوز هم اکثر سازمانها در پذیرش آن تردید دارند. از طریق این شیوه مدیریت، هر دو طرف، کارفرما و کارکنان، راضی هستند. این کار مدیریت و کارکنان را به هم نزدیک می کند و در نتیجه، باید قلباً پذیرفته شود.

مدیریت مشارکتی میتواند راه حل واقعی برای به وجود آوردن انرژی در تیم ها، ایجاد تعهد و ابتکار عمل باشد. برای معرفی نیاز به مقداری آمادگی دارد، اما تأثیرات مثبتی که این سبک مدیریتی قادر است داشته باشد، واقعی و متعدد است. مهمتر از همه، ایجاد فرهنگ سازمانی بر اساس همکاری و ارزشگذاری هر یک از آنها ضروری است. مدیران

فقط باید بخشی از قدرت خود را واگذار کنند و محدودیت ها و قوانینی را تعیین نمایند که مورد احترام قرار بگیرد.

مدیریت مشارکتی در معنا عبارت است از دخالت دادن کارکنان رده های مختلف سازمان در فرایند تبیین مشکل و تجزیه و تحلیل موقعیت و دستیابی به راه حل ها به طوری که کارکنان در دستیابی به راه حل ها قدرت تصمیم گیری داشته و با سرپرستان و روسای خود هم فکری کنند. در عمل حداقل باید در چهار زمینه اصلی مشارکت وجود داشته باشد تا به آن مدیریت مشارکتی اطلاق گردد.

۱. کارکنان بتوانند در تعیین هدف مشارکت داشته باشند.

۲. آنها بتوانند در تصمیم سازی مشارکت کنند یعنی از میان گزینه های مختلف یکی را انتخاب کنند.

۳. کارکنان در حل مشکلات مشارکت کنند، فرایندی که شامل تعریف مشکل یا مساله و ارائه راه حل های عملیاتی و انتخاب از میان آنهاست.

۴. مشارکت می تواند در امر ایجاد تغییر در سازمان باشد (فعالیت های توسعه ای سازمان).

بنابراین کارکنان می توانند در یک و یا تمامی زمینه های فوق مشارکت نمایند. مشارکت در زمینه های یاد شده می تواند در سه سطح عمده صورت بگیرد:

- کارکنان می توانند در تصمیم گیری مربوط به خودشان شرکت کنند و مثلاً اهداف کاری خود را تعیین کنند؛
- می توانند به عنوان بخشی از گروه کارکنان- مدیریت مشارکت داشته باشند؛
- کارکنان می توانند به عنوان اعضا گروه، با مدیر یا همکاران دیگر خود مشارکت داشته باشند.

در پایان باید گفت که مزایای مدیریت مشارکتی چند جانبه است و همه ارکان سازمان را تقویت می نمایند. بهره مندی نیروی انسانی از مزیت های مادی و معنوی آن موجب استمرار و پویایی این شیوه مدیریت و توسعه کمی و کیفی

سازمان‌ها می‌شود، مشارکت به شکوفایی قوه خلاقیت و نوآوری کارکنان کمک می‌نماید و به تدریج جستجوی روش‌های نو و ابتکاری بین افراد تعمیم می‌یابد.

منابع و مآخذ

- ابراهیمی، ناصر، ۱۳۷۹، نظام مدیریت مشارکتی، کنگره ملی بهره‌وری ایران، تهران،
<https://civilica.com/doc/420820>
 ابیلی، خدایار. (۱۳۸۲). دریچه‌ای بر مفاهیم نوین مدیریت، تهران: انتشارات شیوه.
- اصلانخانی، محمد علی. (۱۳۷۵). توصیف سبکهای رهبری و جو سازمانی و ارتباط آن بامیزان رضایت شغلی از دیدگاه اساتید ورزش دانشگاههای منتخب کشور، رساله دکتری، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران.
- افجه‌ای، علی اکبر، ناصحی فر، وحید. (۱۳۸۱). مدیریت مشارکتی: مفاهیم و نکات کاربردی؛ مجله توسعه مدیریت؛ شماره ۴۷ اسفند ۸۱.
- امامی بافرانی، زهرا. (۱۳۸۵). بررسی رابطه مدیریت مشارکتی با اثر بخشی مدارس متوسطه شهرستان ناین، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی. رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران.
- امین شایان جهرمی، شاپور و امینی، جعفر. (۱۳۸۸). ارتباطات مؤثر سازمانی (اصول و عملگرایی برای عملیات آینده)، چاپ اول، شیراز: انتشارات کوشامهر.
- آونز، رابرت جی. (۱۹۸۱). رفتار سازمانی در آموزش و پرورش، ترجمه: قربانعلی سلیمی انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان سال ۸۲.
- بختیاری، ابوالفضل. (۱۳۷۸). بررسی رابطه ی فرهنگ سازمانی با اثربخشی مدیران دبیرستان های شهرقم، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- بختیاری، ابوالفضل. (۱۳۸۱). ویژگی مدیر و مدرسه کارا و اثربخش، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، دوره ی هشتم، شماره ۳۲ ص: ۱۶-۲.
- 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.
- 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 وهمکاران (۱۳۹۹). بررسی مدیریت مشارکتی باتاکید 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، نادم‌مدیریت مشارکتی در سازمانها، چالشها و راهکارها، چهارمین کنفرانس ملی و دومین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت، تهران

<https://civilica.com/doc/428293>

عزیزی، لیلا و همکاران (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

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

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.