

مروری بر موانع و محدودیت های فرا روی اجرای نظام مدیریت مشارکتی در مدارس و سازمانها

عبدالرضا علیپور^۱

داریوش امجدی^۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۰۳ تاریخ چاپ: ۱۴۰۲/۰۳/۲۵

چکیده

هدف از نگارش مقاله حاضر، بررسی مدیریت مشارکتی، مروری بر موانع و محدودیت های اجرای آن در مدارس و سازمانها 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. 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 و باید ها و نبایدهای آن اشاره شده و موانع و محدودیت های فرا روی اجرای نظام مشارکتی مورد بررسی قرار می گیرد و پس از تحلیل و بررسی مدیریت مشارکتی رهنمودهایی برای به کارگیری نظام مشارکتی ارائه می گردد.

واژگان کلیدی

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

۱- هنرآموز هنرستان شهید تهیدست، متوسطه دوم، اداره آموزش و پرورش منطقه گله دار، فارس، ایران.

۲- هنرآموز هنرستان شهید چمران، متوسطه دوم، اداره آموزش و پرورش منطقه گله دار، فارس، ایران.

مقدمه

نظام مدیریت مشارکتی^۱، 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

مدیریت مشارکتی نوعی ساختار رهبری است که افراد حاضر در سطوح مختلف یک شرکت را به مشارکت در مدیریت سازمان تشویق می کند. به طور معمول، شرکت هایی با این سبک مدیریتی، پست هایی با نقش های رسمی مدیریتی دارند؛ اما این مدیران گرفتن بازخورد و درخواست اطلاعات از کارکنان را در اولویت قرار می دهند. 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. این روش مدیریت به صورت های مختلفی وجود دارد.

¹ - Participatory management

مفهوم مدیریت مشارکتی

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.

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 در مقابل تغییرات می باشد. ذیلا 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.

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.

- 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.

- 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

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 برنامه هایی 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 مرحله ای 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 ایده های 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 گیری ها 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.

آماده سازی زمینه برای اجرای مدیریت مشارکتی

مدیریت مشارکتی به خودی خود، موفقیت را تضمین نمی کند و نباید انتظار جادو را از آن داشت. بنابراین قبل از اجرای این سبک مدیریتی، نیاز به آماده سازی و فراهم سازی زمینه های مربوطه هست.

مشخص شدن اهداف فردی

هریک از طرفین تصمیم گیری به عنوان یک شرکت کننده، باید دارای اهداف مشخصی باشد و همین طور هیچ گونه تضادی بین اهداف هر دو طرف وجود نداشته باشد.

شفاف سازی ارتباطات

در واقع باید ارتباطات واضحی بین مدیریت و کارمندان وجود داشته باشد. این امر به جلب اعتماد دو طرفه کمک کرده و در کارگران سبب بالا رفتن مسئولیت می گردد.

انتخاب نماینده

برای این کار بهتر است از جمع کارگران، نماینده مورد نظر را انتخاب کنند. انتخاب نماینده به دو دلیل حائز اهمیت است. اول اینکه افراد راحت تر می توانند مشکلات خود را به همکاران خود بگویند و دوم اینکه مدیریت علاقه بیشتری به صحبت و گوش دادن به افراد را پیدا می کند.

آموزش کارکنان

آموزش و آگاهی دادن به کارمندان، سبب تأثیر گذاری هر چه بیشتر این سبک مدیریتی می شود.

بالا بردن اعتماد به نفس

کارگران و مدیران جهت اجرای مدیریت مشارکتی نیاز دارند که به یکدیگر اعتماد کنند. محیط کاری نباید محلی برای ارباب و ترس افراد باشد. بعلاوه احترام گذاشتن به افراد سبب بالا رفتن اعتماد به نفس در افراد می گردد.

اهداف مدیریت مشارکتی

مدیریت مشارکتی به طور کلی بر دو هدف اصلی استوار است:

هدف اول: ارج نهادن به ارزش های انسانی و به یاری طلبیدن افرادی که به نوعی با سازمان در ارتباط هستند.

هدف دوم: رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده به کمک همین افراد.

دستیابی به این دو هدف بر چند اصل اساسی استوار است:

اصل اول - استفاده بهینه از سرمایه انسانی

افرادی که در یک شرکت یا سازمان کار می کنند، ماشین یا ربات نیستند که توقع انجام هر کاری را از آنها داشته باشیم، بلکه انسانی برخوردار از قدرت تفکر، هوش و استعداد و تجربه های گرانقدر است که هر گاه زمینه ها و شرایط مساعد فراهم شود، می تواند همه چیز را به نفع خود و سازمان خود تغییر دهد.

اصل دوم- رفع نیازهای روانشناختی کارکنان

خلاقیت و نوآوری، دو نیاز اصلی هر کارمندی در هر محیطی است. به این معنا که چنین فرصتی برای او فراهم شود تا بتواند هر آنچه مهارت دارد به کار ببرد تا بهترین نتیجه را به نمایش بگذارد.

مدیریت مشارکتی این مزیت را دارد که چنین فرصتی را فراهم می‌کند و با اجازه دادن به کارمندان برای تصمیم‌گیری در موارد مختلف، در واقع سازمان از گزینه‌های گسترده‌تری در ارائه راه حل مسائل، بهره می‌گیرد در نهایت ایده‌های معتبر و منحصر به افراد نیز افزایش می‌یابد.

اصل سوم- حفظ استعدادها

ساختار اغلب ساختمان‌ها به گونه ای است که کارمندان تنها در آنجا حضور فیزیکی دارند ولی از اندیشه‌ها و تفکرات آن‌ها استفاده نمی‌شود، اما 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 نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد.

اصل چهارم- افزایش بهره‌وری صنعتی

مشارکت انسان را به درون فعالیت‌های گروهی می‌کشانند و بستر لازم را برای به کارگیری استعدادها و پرورش آن‌ها فراهم می‌کند. با این کار افراد نیز تشویق می‌شوند برای موفقیت بیشتر در جهت توانمندسازی خودشان قدم مثبتی بردارند که به سود سازمان نیز خواهد بود.

اصل پنجم- برقراری روابط صنعتی

مشارکت انسان در فعالیت‌های اقتصادی و صنعتی، لاجرم او را وادار به ایجاد ارتباط و تبادل افکار، اندیشه و همین‌طور خلق ایده‌های نو می‌کند. با این کار افراد در صنعت کمتر احساس ناتوانی می‌کنند و اعضای سازمان به افرادی فعال و خلاق تبدیل می‌گردند.

اصل ششم- حفظ جریان ارتباطات

حاشیه نشینی با مدیریت مشارکتی از بین می‌رود، زیرا انسان موجودی اجتماعی است و تمایل به برقراری ارتباط دارد که این 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.

این اهداف زمانی تحقق پیدا می‌کنند که همه افراد به یک اندازه تلاش کنند، در چنین حالتی است که مزایای ناشی از موفقیت دستیابی به آنها شامل حال همه آنها خواهد شد. چه مزایایی؟ در ادامه به اختصار بررسی می‌کنیم.

مزایای مدیریت مشارکتی

بدون شک رویکرد مشارکتی به مدیریت، سهام یا مالکیت کارکنان را افزایش می‌دهد. اما مقدار بیشتری در آن وجود دارد. نکات زیر همین را روشن می‌کند.

افزایش بهره‌وری: افزایش بیان در تصمیم‌گیری به این معنی است که در حال حاضر یک احساس قوی وجود دارد. کارمند اکنون مسئولیت را بر عهده می‌گیرد و مسئولیت را بر عهده می‌گیرد. کمتر جدید یا تفویض یا نظارت از سوی

مدیر وجود دارد. ساعات کار ممکن است خود به خود بدون هیچ اجبار یا اجباری از جانب مدیریت طولانی شود. همه اینها منجر به افزایش بهره وری می شود.

رضایت شغلی: در بسیاری یا سازمان هایی که از مدیریت مشارکتی استفاده می کنند، اکثر کارکنان از شغل خود راضی هستند و سطح رضایت آنها بسیار بالاست. این به ویژه زمانی است که مردم می بینند پیشنهادات و توصیه های آنها در حال اجرا یا عملی شدن است. از نظر روان شناختی، این به فرد کارمند می گوید که «او نیز در تصمیم گیری حرفی برای گفتن دارد و او نیز جزء لاینفک سازمان است و نه یک کارگر صرف».

انگیزه: افزایش بهره وری و رضایت شغلی نمی تواند وجود داشته باشد مگر اینکه انگیزه بالایی در کارمند وجود داشته باشد. برعکس آن نیز صادق است! تصمیم گیری غیرمتمرکز به این معناست که همه حرفی برای گفتن دارند و همه مهم هستند.

کیفیت بهبود یافته: از آنجایی که ورودی ها یا بازخوردها از افرادی می آید که بخشی از فرآیندها در پایین ترین سطح یا اجرا هستند. این بدان معناست که حتی جزئی ترین جزئیات نیز مورد توجه و گزارش قرار می گیرد. هیچ نقص یا خللی گزارش نشده باقی نمی ماند. بنابراین کنترل کیفیت آغاز می شود و در پایین ترین سطح تضمین می شود.

کاهش هزینه ها: نیاز کمتری به نظارت وجود دارد و تاکید بیشتری بر گسترش مهارت ها، مدیریت شخصی است. این و کنترل کیفیت به این معنی است که هزینه ها به طور خودکار کنترل می شوند.

معایب مدیریت مشارکتی

هر چیزی یک طرف دیگر دارد. مدیریت مشارکتی نیز از آن مستثنی نیست. در حالی که این سبک رهبری یا تصمیم گیری منجر به مشارکت بهتر همه کارکنان می شود، بدون شک معایبی نیز وجود دارد.

تصمیم گیری کند می شود: مدیریت مشارکتی مخفف افزایش مشارکت است و زمانی که افراد زیادی در تصمیم گیری دخیل هستند، روند قطعا کند می شود. ورودی ها و بازخوردها از هر طرف شروع به ریختن می کنند. بررسی صحت اندازه گیری ها زمان می برد و این بدان معناست که سرعت تصمیم گیری کند می شود.

موضوع امنیتی: مسئله امنیتی در مدیریت مشارکتی نیز از این واقعیت ناشی می شود که از مراحل اولیه افراد زیادی با حقایق و اطلاعات زیادی شناخته شده اند. این اطلاعات ممکن است در مراحل بعدی به اطلاعات حیاتی تبدیل شوند. بنابراین نگرانی بیشتری از افشای اطلاعات وجود دارد.

به نظر می رسد مزایا از معایب بیشتر است. اما این تضمینی نیست که فرد باید کورکورانه آن را برای سازمان خود بپذیرد. سازمان ها متفاوت هستند و بنابراین فرهنگ، منابع انسانی. برای تعیین یک سبک تصمیم گیری و اتخاذ آن، درک عمیق هر دو مورد نیاز است.

موانع و محدودیتهای فراروی 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 واقعی 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 فعالیتهای 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 نوعی ساختار رهبری است که افراد حاضر در سطوح مختلف یک شرکت را به مشارکت در مدیریت سازمان تشویق می کند. به طور معمول، شرکت هایی با این سبک مدیریتی، پست هایی با نقش های رسمی مدیریتی دارند؛ اما این مدیران گرفتن بازخورد و درخواست اطلاعات از کارکنان را در اولویت قرار می دهند.

مدیریت مشارکتی یک ابزار تصمیم گیری موثر است. اغلب این مدیران هستند که آن را به شیوه اشتباه اجرا می کنند. مدیریت مشارکتی خواستار تغییر است و این تغییر نمی تواند یک شبه رخ دهد. قبل از اینکه کارکنان به سودمندی سبک مدیریت پی ببرند، به صبر و ثبات نیاز دارید.

مشکلات دیگری نیز وجود دارد که اغلب با مدیران پیش می آید. مشکلات ممکن است به دلیل موارد زیر ایجاد شوند:

- مدیران اغلب آن را به عنوان پایان و نه به عنوان یک ابزار می بینند.

- این سردرگمی وجود دارد که آیا مدیریت مشارکتی به معنای دموکراتیک شدن است یا خیر.

- مدیران گاهی اوقات فرآیند را به نفع خود دستکاری می کنند.

رهنمودهایی برای به کارگیری مدیریت مشارکتی در مدارس و سازمان ها

اگر مدیر به گونه ای باشد که می خواهد به سرعت به برتری دست یابد ولی از نظر خاصی پیروی نمی کند، مدیریت مشارکتی به علت وجود مباحث کند و طولانی نمی تواند کارا و موثر و مناسب باشد

اگر مدیر بخواهد همه چیز را درحد متوسط نگه دارد و این به عنوان یک عقیده و روش شخصی برای او مطرح باشد، مدیر معمولاً پایین ترین سطح عملکرد را به دست می آورد. حال آنکه مدیریت مشارکتی خواهان دستیابی به بهترین شرایط است. حقایق همیشه دوست داشتنی هستند. مدیر باید حقایق را با افراد گروه خود در میان بگذارد و آنها را در تاریکی رها نکند، چون در این شرایط عوامل منفی همچون قارچ رشد می کنند که بسیار سمی و مہلک هستند و اگر بخواهی خیلی مثبت به این شرایط بنگری می توان گفت که ممکن است هیچگونه پیشرفتی حاصل نشود. وقتی همه افراد

گروه از اطلاعات لازم آگاهند، آنها تصمیمیاتی همجهت با مدیر اتخاذ می کنند؛ اما اگر آنها اطلاعات لازم را نداشته باشند، ممکن است تصمیم نادرستی بگیرند. در صورت وجود شرایط بسیار دوستانه، مدیر به یک ارتباط بسیار باز با کارکنان نیاز دارد، در این حالت برای جاری کردن مدیریت مشارکتی، به جای متکلم وحده بودن باید به «گفتگو» با کارکنان پرداخت. باید توجه داشت که مدیریت مشارکتی الزاماً سریعترین راه برای کسب نتیجه نیست، بلکه بهترین راه کسب نتایج موفقیت آمیز است. خیلی اوقات که مدیر عضو گروه هست احساس آرامش می کند، چون وقتی ممکن است کاری را اشتباه انجام دهد یکی از اعضای تیم به کمک او می آید و روش را تصحیح می کند؛ بنابراین، اگرچه مشارکت ممکن است یک شروع آهسته داشته باشد، ولی یک پایان سریع به همراه خواهد داشت و این یک نمود از مدیریت مشارکتی است. کمی صرف وقت برای استفاده از نظرات دیگران موجب اثربخشی بیشتری در تصمیم گیریها خواهد شد. در مدیریت مشارکتی، مدیر نمی بایست شیفته ایده ها و نظرات خود باشد، بلکه ارزش مدیریت مشارکتی در آن است که با استفاده از نظرات اعضای تیم، ایده ها تکمیل شوند.

شاید با اهمیت تر از هم این باشد که مدیر خود را زیاد رسمی و موقر نگیرد. در سیستم های مشارکتی اعتماد به نفس بسیار اهمیت دارد، ولی حضور اطرافیان را هم باید مورد توجه قرار داد. وقتی مدیر با رویی گشاده دیگران را پذیرا شود، این ویژگی فردی کانال های ارتباط را به روی او باز خواهد کرد و از این بابت سود خواهد برد و با اهمیت قائل شدن برای دیگران وفاداری آنها را برای خود جلب می کند.

منابع و مآخذ

ابراهیمی، صدیقه. حسینی صالحی سیدمحمد (۱۴۰۰). مروری بر نقش مدیریت مشارکتی در سازمانها و مراکز آموزشی. نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری ۵(۱۶)،

<https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/2035>

اسبورن، الکس، اس. (۱۳۸۱). پرورش استعداد همگانی/بداع 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.

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. (۱۳۷۷). طرفداران و مخالفان مدیریت مشارکتی؛ دانش مدیریت؛ شماره ۴۱ و ۴۲ تابستان و پاییز ۷۷.

سکاکی، منیرسادات. (۱۳۸۷). مدیریت مشارکتی. پیک نور- علوم انسانی، ۶(۱) (مدیریت ۲)، ۱۶۰-۱۶۲.

<https://sid.ir/paper/451896/fa>

صابری فر، رستم و عسگری، مریم. (۱۳۸۵). موانع تحقق مدیریت مشارکتی. مدیریت، ۱۱۱-۱۱۲. <https://sid.ir/paper/478327/fa>

طوسی، محمدعلی (۱۳۷۷). مشارکت در مدیریت و مالکیت، سازمان امور اداری و استخدامی کشور

عباسی، رضا و همکاران (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، نمادمدیریت مشارکتی در سازمانها، چالشها و راهکارها، چهارمین کنفرانس ملی و دومین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت، تهران

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

عباسی، عفت و رسولی، سعیده. (۱۳۹۲). مدیریت مشارکتی در سازمان های آموزشی و مولفه های آن از دیدگاه اسلام.

<https://sid.ir/paper/257858/fa> . . ۱۱۷-۱۰۳، (۱)، علوم تربیتی از دیدگاه اسلام،

عزیزی، لیلا و همکاران (۱۳۹۷). رابطه بین مدیریت مشارکتی و اعتماد در آموزش و پرورش مراغه، همایش پژوهش های

مدیریت و علوم انسانی در ایران، دوره ۵، سال ۹۷

لباف، حسن و رنجبر، رحیم. (۱۳۸۱). بررسی تاثیر مدیریت مشارکتی بر اثربخشی کارکنان. مطالعات مدیریت، - (۳۶)-

<https://sid.ir/paper/459745/fa> . ۰-۰، (۳۵)

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

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

ششم شماره ۲۲

A. E. (2003). The impact of school based management on supervision instructors professional consideration, The international journal of educational management, 17, 2, P. 49- 58

Appleton, K. , House, A. , and Dowell, A. (1998). A Survey of Job Satisfaction, Sources of Stress and Psy-chological 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.

Kaufman, B (2001). The theory and practice of strategic HRM and participative management antecedents in early industrial relations, Human resource management review, 11, P. 505-533
Nir,