



**Namatek**  
True Education

[www.namatek.com](http://www.namatek.com)

# Participatory Management

مدیریت مشارکتی

## فهرست مطالب

۱. مدیریت مشارکتی چیست؟
۲. انواع مدیریت مشارکتی چیست؟
۳. اصول مدیریت مشارکتی چیست؟
۴. استراتژی های اجرای مدیریت مشارکتی چیست؟
۵. مهارت های مدیریت مشارکتی
۶. اشتباهات رایج در اجرای مدیریت مشارکتی
۷. مزایا و معایب مدیریت مشارکتی چیست؟
۸. بهبود مدیریت مشارکتی

دنیای کسب و کار به سرعت در حال تغییر است و به دنبال آن رویکردهای مدیریتی و رهبری نیز تغییر می کنند. یکی از سبک های مدیریتی که در میان سبک های مدیریتی نوظهور محبوبیت پیدا کرده، سبک مدیریت مشارکتی است که متمرکز بر همکاری و تعهد کارکنان برجسته است. مشارکت بیشتر کارمندان در تصمیم گیری ها، تقویت شرکت و رفاه کارکنان دقیقاً همان چیزی است که مدیریت مشارکتی ارائه می دهد. این تکنیک های مدیریتی با تغییر سریع محیط کار، به منظور بهبود کارایی و بهره وری کمک می کند تا شرکت ها بتوانند در محیط های رقابتی باقی بمانند. با این وجود پیاده سازی این سیستم، دارای چالش های بسیاری است. در این مقاله با مدیریت مشارکتی، انواع آن، اصول، استراتژی ها و مهارت های مورد نیاز برای مدیریت مشارکتی و همچنین اشتباهات رایج در مدیریت مشارکتی و مزایا و معایب آن آشنا خواهیم شد.

## مدیریت مشارکتی چیست؟



مدیریت مشارکتی، یک سبک مدیریتی است که نیازمند همکاری پرسنل است. به عبارتی، مدیریت مشارکتی یک ساختار رهبری است که افراد شاغل

در یک سازمان و در سطوح مختلف آن را تشویق می کند تا در مدیریت سازمان، شرکت کنند. هدف آن، ایجاد تعهد و توسعه ابتکارات در تیم های کاری است. به همین منظور، مدیران باید بخش هایی از قدرتی را که در اختیار دارند، تفویض کنند و همراه با تیم، تصمیم گیری های لازم را انجام دهند و راه حل هایی را ارائه دهند. بنابراین، ایجاد یک رابطه اعتمادی بین تیم ها، که در آن احترام و همکاری همه مورد نیاز باشد، بسیار مهم خواهد بود.

ارزش گذاری کار نیز در سبک مدیریت مشارکتی باید وجود داشته باشد تا این روش کارا شود. سازمان هایی که از این نوع سبک مدیریتی استفاده می کنند، معمولاً موقعیت هایی با نقش مدیریت رسمی دارند؛ اما نحوه کار این مدیران به صورتی است که دریافت بازخوردها و درخواست های ورودی از سایر کارمندان را در اولویت کاری خود قرار می دهند.

## انواع مدیریت مشارکتی چیست؟



بسته به سبک مدیریت مشارکتی یک سازمان، مدیران، نظرات کارکنان را به طرق مختلفی دریافت می کنند. انواع اصلی مدیریت مشارکتی به صورت زیر است.

## سبک مشاوره

یکی از رایج ترین اشکال مدیریت مشارکتی، استفاده از رویکردهای مشاوره مانند است. مدیران قبل از تصمیم گیری یا اجرای تغییراتی که می توانند بر سایر بخش های سازمان تأثیر بگذارند، به دنبال بررسی نظرات کارکنان هستند. جمع آوری نظرات مختلف و متعدد همکاران، یکی از راه های بسیار خوب برای به دست آوردن نظرات دیگران و دیدگاه های مختلف است. این نظرات و ایده ها باید قبل از تصمیم گیری های نهایی در نظر گرفته شوند.

## سبک تصمیم گیری مشترک

سبک تصمیم گیری مشترک، زمانی استفاده می شود که اعضای مدیریت، بازخوردی از کارکنان را درخواست می کنند و از آن ها انتظار داشته باشند که در تصمیم گیری های نهایی سازمان، شرکت کنند. در این حالت، اعضای تیم در به اشتراک گذاری ایده های خود آزادی های لازم را دارند و علاوه بر آن، مسئول تصمیماتی که می گیرند، نیز خواهند بود. تصمیم گیری های مشترک می تواند به دو صورت ارائه شود:

- تیم های خودگردان
- ساختارهای سازمانی مشارکتی

## شرکت متعلق به کارمندان

در دنیای سازمان ها، این موضوع که کارمندان، سهام قابل توجهی در سازمانی که در آن کار می کنند داشته باشند، امری معمول است. این موضوع سبب می شود تا خود کارکنان نیز، بخشی از سرمایه گذاری سازمان

باشند. در این نوع سبک ها، سازمان ها معمولاً سهم مالکیت را تا حدودی محدود می کنند که همه کارکنان بتوانند سهام تقریباً یکسانی داشته باشند. این رویکرد کمک خواهد کرد تا کارکنان در تصمیمات مالی سازمان، سرمایه گذاری بیشتری داشته باشند؛ زیرا آن ها سهم مستقیمی در عملکرد شرکت دارند.

## اصول مدیریت مشارکتی چیست؟



مدیریت مشارکتی بر ۵ اصل کلیدی استوار است که در ادامه به بررسی آن ها خواهیم پرداخت.

## مشارکت فعال

در یک محیط مدیریت مشارکتی، کارکنان تشویق می شوند تا در تصمیم گیری ها، مشارکتی فعال داشته باشند. این بدین معنا است که ایده ها، نظرات و پیشنهادات آن ها در هنگام تعیین اهداف، حل مشکلات و برنامه ریزی های استراتژیک ارزش گذاری می شوند و مورد توجه قرار می گیرند.

## همکاری با یکدیگر

همکاری، قلب مدیریت مشارکتی است. تیم های کاری تشویق می شوند تا به صورت شفاف با یکدیگر کار کنند و دانش و مهارت لازم به منظور دستیابی به اهداف مشترک را به دست آورند.

## خودمختاری

به کارمندان، استقلال بیشتری برای تصمیم گیری در حوزه های تخصصی خود داده می شود. با وجود خودمختاری، مسئولیت بیشتری برای کارمندان در قبال نتایج ایجاد خواهد شد. در این حالت، کارکنان در برابر اقدامات و کمک های خود به سازمان باید پاسخگو باشند.

## ارتباط باز

ارتباطات باز و شفاف در مدیریت مشارکتی ضروری است. کارکنان تشویق می شوند تا نظرات، نگرانی ها و ایده های خود را بدون ترس از انتقام بیان کنند. کانال های ارتباطی در تمامی سطوح سازمان وجود دارند.

## تصمیم گیری جمعی

در مدیریت مشارکتی، تصمیمات مهم اغلب به صورت جمعی گرفته می شوند. از جلسات گروهی، بحث های آزاد و فرآیندهای بازخورد معمولاً به منظور دستیابی به یک اجماع استفاده می شود.

## استراتژی های اجرای مدیریت مشارکتی چیست؟



اگر سازمانی هر یک از انواع مدیریت مشارکتی که در بخش های قبلی گفته شد را اجرا کند، باید از استراتژی های زیر استفاده کند. این استراتژی ها می توانند در اجرای مؤثر مدیریت مشارکتی، بسیار کارا باشند. در ادامه با این استراتژی ها آشنا خواهیم شد.

### در نظر گرفتن نظرات متعدد

در سبک مدیریت مشارکتی، مدیران ممکن است به دنبال بازخوردهایی در موارد زیر باشند:

- خط مشی ها
- تصمیمات
- راه حل ها
- بهترین راه اجرای آن ها

افراد از بخش های مختلف، دیدگاه هایی را ارائه می دهند؛ بنابراین، ورودی جمعی آن ها می تواند ایده کامل تری از هر آنچه که سازمان برای دستیابی به اهدافش به آن ها نیاز دارد، ارائه دهد. مدیران در این سبک، برای به دست آوردن راه حل های زیادی که می توانند برای تصمیم گیری های نهایی خود از آنها استفاده کنند، برخلاف راه حل هایی که فقط تیم مدیریتی سازمان در نظر می گیرد، ارزش زیادی قائل می شوند.



## ارائه اطلاعات به کارکنان

در یک مدیریت مشارکتی، از مدیران انتظار می رود که اطلاعاتی در مورد سازمان، اهداف و نتایج آن را به اشتراک بگذارند. همه مشارکت کنندگان و تصمیم گیرندگان به منظور تصمیم گیری آگاهانه و ایجاد راه حل های مؤثر به اطلاعات نیاز دارند. این موضوع بر اهمیت شفافیت یک شرکت با کلیه اقدامات تجاری در بین کارکنان خود، تأکید می کند.

## تشویق راه حل های خلاقانه

برای این که مدل مدیریت مشارکتی به خوبی کار کند، سازمان ممکن است بخواهد تا کارکنان، راه حل های خلاقانه خود را با آن در میان بگذارند. به همین منظور و برای ایجاد حس راحتی و آسایش در به اشتراک گذاری ایده ها، مدیران همکاری و احترام آزاد را تشویق می کنند. همکاری بین افراد با پیشینه های مختلف و تخصص های متمایز می تواند به خلق ایده های نوآورانه بینجامد که در غیر این صورت، سازمان نمی توانست از آن ها بهره ببرد.

## استخدام افرادی با ویژگی های رهبری

مدیران استخدام ممکن است به دنبال افرادی باشند که دارای ویژگی های رهبری بوده یا قبلاً تجربه آن را داشته اند. فردی که دارای مهارت و تجربه رهبری است، احتمالاً می تواند بدون این که به راهنمایی های دائمی مدیریت نیاز داشته باشد، مسئولیت وظایف خود را بر عهده بگیرد. این کار سبب صرفه جویی در وقت می شود و محیط کاری پربارتری را ایجاد خواهد کرد.

یک کارمند جدید با ویژگی رهبری قوی می تواند به سرعت به یک مشارکت کننده و سازنده در سازمانی تبدیل شود که از سبک مدیریت مشارکتی برای اداره سازمان استفاده می کند.

## اختصاص زمان هایی برای به اشتراک گذاری ایده ها و برگزاری جلسات برنامه ریزی

یکی از راه هایی که سازمان ها برای پیاده سازی مدیریت مشارکتی از آن استفاده می کنند، برگزاری جلسات منظمی است که به افراد فرصتی برای توسعه ایده ها، برنامه ریزی و به اشتراک گذاری پیشنهادات را می دهد. به همین منظور، سازمان ها ممکن است، جلساتی را به صورت فردی یا تیمی تشکیل دهند. هر هفته زمان های خاصی برای اعضای تیم و به منظور ملاقات یکدیگر و به اشتراک گذاری ایده ها در نظر گرفته می شود.

## ارائه آموزش

کارفرمایان ممکن است برای حمایت از توانایی های کارکنان در تصمیم گیری هایی که می تواند به نفع سازمان باشد، آموزش هایی را ارائه دهند. افرادی که دارای دانش و تجربه کافی باشند، می توانند کمک های ارزشمندی به سازمان بکنند. سازمان هایی که به مشارکت کنندگان خود آموزش می دهند، از ایده هایی که این افراد به اشتراک می گذارند، بهره مند می شوند. در بسیاری از سازمان ها، از کارکنان داخلی با استفاده از تجربیات و دانشی که در محل کار کسب کرده اند برای برگزاری جلسات آموزشی استفاده می شود.

## مهارت های مدیریت مشارکتی



برای این که مدیریت مشارکتی مؤثر باشد، مدیران باید به دنبال کارکنانی باشند که مهارت های خاصی را داشته باشند. با این ویژگی ها و مهارت ها در ادامه آشنا خواهیم شد.

### رهبری

بهترین افرادی که در مدیریت مشارکتی، شرکت دارند، دارای مهارت های رهبری و به دنبال توسعه این مهارت هستند. رهبران اغلب تیم سازان قاطعی هستند که:

- از ریسک کردن نمی ترسند.
- قابل اعتماد هستند.
- از حل مشکلات لذت می برند.

مهارت های رهبری را می توان، با ایجاد روش هایی به منظور آموزش استخدامی های جدید در مورد نحوه سازمان دهی گردش کار یا همراه با به روز رسانی صنعت نشان داد.

## مهارت های بین فردی

یکی دیگر از مجموعه های مهم مهارتی که هنگام ادغام رویکردهای مدیریت مشارکتی در محل کار باید وجود داشته باشد، مهارت های بین فردی است. این مهارت ها نحوه تعامل با افراد دیگر را تعیین می کند. به منظور داشتن محیطی که در آن اعضای تیم در به اشتراک گذاری ایده ها احساس راحتی داشته باشند، سازمان هایی که دارای سیستم مدیریت مشارکتی هستند، باید کارکنانی که روابطی دوستانه، تشویق کننده و همدل دارند را استخدام کنند.

## مهارت های ارتباطی

در یک تیم به سبک مدیریت مشارکتی، مهارت های ارتباطی مؤثر می تواند بسیار حیاتی باشد. توسعه مهارت های گوش دادن بسیار مهم است. اعضا باید تشویق شوند تا ایده های خود را به اشتراک بگذارند. در این ساختار مدیریتی، موفقیت گروهی به اندازه موفقیت فردی ارزشمند است.

## اشتباهات رایج در اجرای مدیریت مشارکتی



اجرای این نوع مدیریت، فرآیند پیچیده ای است که سبب ایجاد تغییرات و تعدیل های زیادی در فرهنگ سازمانی خواهد شد. علی رغم مزایای قابل توجهی که این سبک دارد، برخی از خطاها می تواند، اثربخشی این روش مدیریتی را به خطر اندازد.

اشتباهات رایجی که در اجرای مدیریت مشارکتی باید از آن ها اجتناب کرد، به صورت زیر هستند:

۱. **شفاف نبودن اهداف:** کارکنان باید به وضوح اهداف شرکت و نقشی که در دستیابی به این اهداف ایفا می کنند را درک کنند. نبود شفافیت سازمانی سبب سوءتفاهم، درگیری و از دست دادن انگیزه می شود.
۲. **نبود حمایت از طرف مدیریت:** برای بهتر کار کردن سبک مدیریت مشارکتی، ضروری است که مدیریت متعهد باشد و حمایت کاملی از خود ارائه دهد. اگر به صورت کامل روی کارکنان سرمایه گذاری نشود، ابتکار عمل نتایج مورد انتظار را به همراه نخواهد داشت.
۳. **نبود ارتباطات لازم:** وجود ارتباطات شفاف و منظم به منظور حفظ مشارکت و ایجاد انگیزه در کارکنان در مدیریت مشارکتی، ضروری است.

۴. **مقاومت در برابر تغییرات احتمالی:** برخی از کارمندان ممکن است، تمایلی به تغییر روش معمول کار خود نداشته باشند. بنابراین درک این مقاومت و انجام اقداماتی به منظور غلبه بر آن ها بسیار مهم است.

۵. **فرهنگ سازمانی نامناسب:** به منظور تأثیر هر چه بیشتر مدیریت مشارکتی، فرهنگ هر سازمان باید مشارکت، نوآوری و ریسک پذیری را تشویق کند. در غیر این صورت ممکن است در برابر تغییر مقاومت به وجود آید.

## مزایا و معایب مدیریت مشارکتی چیست؟



به مزایا و معایب مدیریت مشارکتی در ادامه اشاره شده است.

## مزایای مدیریت مشارکتی

- کارکنان، متعهدتر و باانگیزه تر هستند؛ زیرا احساس ارزشمندی و حس تعلق به سازمان خواهند داشت.
- مدیریت مشارکتی با تشویق مشارکت ایده ها و راه حل های متنوع، خلاقیت و نوآوری را تقویت می کند. تنوع دیدگاه ها می تواند سبب ایجاد راه حل های نوآورانه و سازگاری بیشتر با تغییرات شود.

- سازمان هایی که مدیریت مشارکتی را اجرا می کنند، نرخ جا به جایی کارکنان در آن ها کمتر است؛ زیرا کارکنان تمایل بیشتری به ماندن در سازمانی را دارند که در آن با ارزش هستند و فرصتی برای رشد و توسعه برای آن ها فراهم شده است.
- تصمیمات جمعی عموماً اطلاعات بهتری ارائه می دهند؛ زیرا دیدگاه ها و تخصص های مختلفی در آن ها وجود دارد.
- مدیریت مشارکتی جو، اعتماد را در سازمان ایجاد می کند. کارکنان احساس می کنند که به آن ها گوش داده می شود و مورد احترام قرار می گیرند. این موضوع باعث تقویت روابط بین فردی و افزایش همکاری بین آن ها می شود.

## معایب مدیریت مشارکتی

- به دلیل نیازی که به مشورت با تمامی اعضای سازمان و رسیدن به یک تصمیم واحد وجود دارد، فرآیند تصمیم گیری ممکن است کمی طولانی شود.
- مدیران به منظور اجرای موفقیت آمیز سیستم مدیریت مشارکتی نیاز به مهارت در ارتباطات، تسهیل و مدیریت تعارض دارند.
- در برخی از موارد تصمیم گیری های جمعی می تواند منجر به سازش های ناکارآمد یا دشواری هایی در تصمیم گیری های سخت و پیچیده شود. دستیابی به اجماع ممکن است دچار مشکل شود و در نهایت به تصمیم گیری های ضعیفی بینجامد.
- تنوع در نظرات می تواند، منجر به تعارض در تیم یا سازمان شود که بسیار زمان بر است و جو نامناسبی را ایجاد می کند.

- اجرای مدیریت مشارکتی، نیازمند زمان و منابعی برای آموزش، ارتباطات و هماهنگی است که در کوتاه مدت برای سازمان ها هزینه بر خواهد بود.

## بهبود مدیریت مشارکتی



مدیریت مشارکتی یک سبک مدیریتی است و همان گونه که گفته شد، مشارکت فعال کارکنان را در تصمیم گیری ها و حل مسئله ارتقا می دهد. به منظور بهبود این نوع سبک مدیریتی در یک سازمان، چند ایده وجود دارد که عبارت اند از:

- به منظور اثربخشی بیشتر، مدیریت مشارکتی خود را ارزیابی کنید.
- خلاقیت را تشویق کنید.
- یادگیری مستمر را ترویج دهید.
- انعطاف پذیر بمانید.
- ارتباطات را تشویق کنید.
- از خود همدلی نشان دهید.