

مشارکت

مشارکت بر این عقیده بنیادین استوار است که همه افراد حق دارند در مورد اموری که مربوط به خودشان است احساس مسئولیت نمایند؛ در باره آن فکر کنند؛ اندیشه خود را بدون ترس بیان کنند و بر تصمیم‌هایی که بر زندگی آنها اثر می‌گذارد؛ دخالت داشته باشند.

مشارکت و دموکراسی

- مشارکت یکی از مفاهیم اساسی در تعریف دموکراسی است دموکراسی مشارکت توده مردم در زندگی سیاسی را به همراه دارد.
- ژاکوبسن «مشارکت اکثریت مردم در زندگی سیاسی و تصمیم‌گیری سیاسی از طرف آنان دموکراسی تلقی می‌شود.»
- در واقع ویژگی اصلی دموکراسی، مشارکت مردم در تصمیم‌گیری در اموری است که سرنوشت آنان به آن وابسته است.

- **هدف مشارکت: سلامت و امنیت اجتماعی**
 - ✓ ارج نهادن به ارزشهای انسانی و به یاری طلبیدن افرادی که به نوعی با سازمان در ارتباط هستند .
 - ✓ رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده به کمک همین افراد .
- **جامعه هدف مشارکت: آحاد گروه‌ها، طبقات، صنوف، اقشار و نهادهای جامعه .**
- **راهبرد مشارکت: حفظ و برقراری سلامت و امنیت اجتماعی با مردم از طریق مردم و برای مردم .**

مزایای اجرای مدیریت مشارکتی

- بهبود روابط انسانی بین مدیریت و کارکنان
- کاهش ضایعات
- تقلیل هزینه های تولید کالا و خدمات
- کاهش عملیات اداری و گرفتاریهای ناشی از دیوانسالاری
- افزایش احساس تعلق سازمانی در کارکنان و همسویی اهداف کارکنان با اهداف سازمان
- پاسخ سریعتر به برنامه ها، تعیین استراتژی ها و راه حل ها
- ارتقاء تعهد و و مسئولیت پذیری در اجرای تصمیمات
- نوآوری بیشتر و استفاده مناسبتر از فرصتها
- احساس کرامت و ارزش در کارکنان

منتقدین مدیریت مشارکتی

- هزینه های انجام کار تصمیم گیری، به موازات افزایش تصمیم گیرندگان بالا می رود
- هزینه های اجرایی، مزایای مرتبط با برنامه های تصمیم گیری مشارکتی را کاهش می دهد .
- انتظارات و قول های غیر واقعی ایجاد می کند
- وقت گیر است
- به تصمیمات میانه روانه منجر می شود.
- جوابگویی را خدشه دار می سازد.
- تضادهای شکننده ای را ایجاد و موجب از بین رفتن اقتدار مدیریتی می شود .

ویژگی افراد مشارکت جو

- سلامت روانی و اداری: توانایی ایجاد اندیشه های بسیار با سرعت زیاد و ارائه آنها به افراد بالا دست؛
- ابتکار: توانایی ایجاد و ارائه پیشنهادهای جدید؛
- استقلال رای و قدرت دآوری: متفاوت بودن از همکاران در ارائه دیدگاه ها و اندیشه های نو؛
- مسوولیت پذیری: افراد مشارکت جو نسبت به انجام امور و تامین هدف های سازمان مسوولیت احساس می کنند.

ویژگی های سازمانهای مشارکت جو

۱. رقابت در آنها کامل و فشرده است
۲. دسترسی مدیران به دانش گسترده
۳. احترام به افراد
۴. کار گروهی
۵. روابط دائمی و بلند مدت کارکنان و وجود امنیت شغلی
۶. استقبال مدیران از عامل تغییر

ابعاد مشارکت در فرآیند تصمیم‌گیری

۱. درجه مشارکت
۲. سطوح مشارکت
۳. قلمرو مشارکت
۴. فرم‌های مشارکت
۵. مبنای مشارکت
۶. حدود مشارکت

درجه مشارکت

الف - عدم مشارکت

ب - مشارکت جزئی

ج - مشارکت کامل

در سازمانی که مشارکت در آن صورت نمی پذیرد، قابل انتظار است که هدایت سازمان صرفاً از سوی مدیر انجام می پذیرد. اصولاً این سبک مدیریت به دو روش زیر تحقق می یابد :

۱. سبک دستوری

۲. سبک تشویقی

سطوح مشارکت

۱. تیم های خودگردان
۲. تیم های کاری نیمه مستقل
۳. حلقه های بهبود کیفیت
۴. کمیته های مشورتی مشترک
۵. جلسات غیر رسمی
۶. تصمیم گیری های دو جانبه
۷. نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای کارکنان

حدود مشارکت

۱. مشارکت در تصمیم گیری: انجمن‌ها، شوراها و ...
۲. مشارکت در تصمیم سازی: نظام پیشنهادات و نقد اجتماعی و ...
۳. مشارکت در اجرا: نهادهای محلی، صنفی و ...
۴. مشارکت در نظارت: مراقبت رسمی و غیررسمی و ...

قلمرو مشارکت

۱. سطح خرد (فرد) : مشارکت افراد در بنگاه ها ، شرکت های کوچک خصوصی که با میل و اراده توأم است .
۲. سطح میانی (نهادها و سازمان های اجتماعی) : این نوع در سطح بخش های مختلف جامعه اعم از سازمان ها ، نهادها و روابط بین این سازمان ها صورت می گیرد .
۳. سطح کلان (جامعه) : مشارکت در نظام کلی اجتماعی است که همان مشارکت ملی است .

انواع مشارکت از لحاظ موضوع

۱. **مشارکت اقتصادی؛** در واقع «مشارکت اقتصادی بر تأثیرگذاری بر شیوه تولید، روابط حاکم بر تولید برای رفع نیازهای مادی و افزایش تولید متمرکز است که در قالب مداخله و درگیر شدن افراد در نظام تصمیم‌گیری مربوط به تخصیص منابع اقتصادی و مشارکت در سیاست توسعه اقتصادی نمود پیدا می‌کند.»
۲. **مشارکت سیاسی؛** درگیر شدن فرد در سطوح مختلف فعالیت در نظام سیاسی، از عدم درگیری تا داشتن مقام رسمی سیاسی است. تعریف ناظر بر مشارکت سیاسی، بر نقش مشارکت در سلسله‌مراتب قدرت تأکید دارد. به نظر هانتینگتون مشارکت سیاسی عبارت است از؛ «فعالیت شهروندان خصوصی به‌منظور تأثیر نهادن بر فرایند تصمیم‌گیری سیاسی دولت.»
۳. **مشارکت اجتماعی؛** مشارکت اجتماعی دلالت بر گسترش روابط بین‌گروهی در قالب انجمن‌های داوطلبانه، باشگاه‌ها، اتحادیه‌ها و گروه‌هایی دارد که معمولاً خصلتی محلی و غیردولتی دارند، که در قالب سیاست‌های اجتماعی، مشارکت و درگیر ساختن مردم در فرایندهای اجتماعی مختلف را هدف خود می‌دانند. انجمن‌های داوطلبانه مهم‌ترین عرصه شکل‌گیری و سامان‌دهی فعالیت‌های مشارکتی در جامعه محسوب می‌گردند از این منظر، مشارکت اجتماعی ارتباط تنگاتنگی با جامعه مدنی دارد.
۴. **مشارکت فرهنگی؛** در این نوع مشارکت، مردم در تولید فرهنگ و ارتقای آن در بین گروه‌ها دخالت می‌کنند. تقویت هنر مردمی، تسهیل و تعامل فرهنگی در جوامع چندفرهنگی و افزایش وفاق اجتماعی در جوامع چندقومی از عرصه‌های مهم مشارکت فرهنگی می‌باشد.

کارکردهای مشارکت

اندیشمند آلمانی کورت لوین، معتقد است که مشارکت از ایستادگی مردم در برابر دگرگونی، نوسازی، نوآفرینی می‌کاهد و بر سازگاری آن‌ها می‌افزاید. در فضای مشارکتی، تعارض‌ها و ستیزها جای خود را به همکاری و تعاون می‌دهند. بنابراین:

۱. مشارکت احساس وابستگی و علاقمندی را تقویت می‌کند
۲. مشارکت کناره‌گیری و تفرد را از میان برمی‌دارد. مشارکت کسانی را که در حاشیه کارها ایستاده‌اند، به درون کوشش‌های گروهی می‌کشاند.
۳. مشارکت فرهنگ سکوت را می‌شکند. مشارکت انسان را به گفتمان وامی‌دارد
۴. مشارکت رشد و توسعه را شتاب می‌بخشد و بهره‌وری را افزایش می‌دهد.
۵. مشارکت مشکل کمبود سرمایه و نیروی انسانی دولتی را برطرف می‌کند

مشارکت بر مبنای چگونگی عضویت یا کیفیت دخالت مردم

- ۱- **مشارکت طبیعی** : منشأ آن در سنت های اجتماعی است و در گروه های خانوادگی ، خویشاوندی ، گروه دوستان و همسالان و ... است ؛ آگاهانه و از روی اختیار افراد نیست .
- ۲- **مشارکت اجباری** : در این نوع ، عامل بیرونی نقش اساسی و تعیین کننده دارد و در طول تاریخ سوابق متعددی دارد ، مانند : استفاده از نیروی کار رایگان برای اجرای طرح های مختلف مانند دیوار بزرگ چین و
- ۳- **مشارکت ارادی یا داوطلبانه** : مشارکتی بدون نفوذ و یا دخالت عوامل خارجی است و شرکت فرد ارادی و آگاهانه است ؛ که خود بر دو قسم است : مشارکت داوطلبانه غیرمنصفانه و مشارکت داوطلبانه منصفانه (همان : ۲۹۱) .
- ۴- **مشارکت خود انگیخته** : مشارکتی خودجوش و نهادی در بین افراد یک جامعه و در واقع نوعی قرارداد اجتماعی تلقی می گردد که این قرارداد ناشی از اراده و خواست نفسانی است که نهاد را به وجود آورده اند و افراد جامعه مقداری از آزادی خود را از دست داده اند تا در سایر زمینه ها مورد حمایت نهاد قرار گیرند (همان : ۳۸۹-۲۶۱) .

مشارکت در جامعه

یک فرایند اکتسابی است، یعنی باید آن را آموخت و با نوع رفتار و ارزش‌های متناسب با آن اشاره کرد و توان و قابلیت‌های بکارگیری آنها را در افراد جامعه بوجود آورد

- بنابراین ایجاد و گسترش مشارکت نیازمند آموزش و کار ترویجی و فرهنگی در جامعه است
- هدف آموزش برای ریشه دار کردن مشارکت باید ایجاد اعتقاد و باور مردم به ضرورت مشارکت در امور خود باشد
- باید ارزش‌های موافق با مشارکت را تقویت و باورهای مخالف با آن را حذف کند
- مشارکت در جامعه جدید نیازمند خلاقیت و زاینده‌گی ذهنی و عملی جامعه و افراد است و آن خود نیز به تقویت و تحکیم و تعمیق خلاقیت کمک می‌کند

مشارکت راهکار جوامع هزاره سوم

- مشارکت از سال‌های دور در جهان رواج داشته است. در قرون گذشته روش‌های مشارکت جویانه و سهیم نمودن مردم در امور در کشورهای همچون یونان، یوگسلاوی و کشورهای اروپایی مورد استفاده قرار گرفته است.
- زمزمه‌های مشارکت سیاسی در غرب از کشور انگلستان آغاز شد. ایجاد لایحه حقوق شهروندی و انتقال قدرت حاکمه از سوی شاهان به سمت مجلس، سرآغازی برای مشارکت شهروندی در غرب می‌توان نامید.
- افراد جامعه امروز دارای نیازهای متفاوتی هستند، دیگر حقوق، دستمزد، تأمین نیازهای ایمنی تنها عامل انگیزه بشمار نمی‌رود بلکه نیازهای انسانی امروزی بسیار فراتر از اینها است و یکی از نیازهای اساسی کارکنان سازمان‌ها همفکری، مشارکت و نظرخواهی از آنها در امور می‌باشد
- مشارکت برای اولین بار به فرد شخصیت و اعتماد به نفس می‌دهد به آنها قدرت می‌بخشد که به جای تحت کنترل و سلطه بودن خودکنترلی شرایط را بدست گیرند

آثار و پیامدهای مشارکت

مشارکت کارکنان در امور سازمان به هر نحوی که باشد، چه در قالب نظرخواهی و مشاوره و چه شرکت در تصمیم گیری‌های سازمانی اگر درست به کار گرفته شود آثار و پیامدهای زیر را به دنبال خواهد داشت :

۱. پذیرش مسئولیت : مشارکت مردم را برمی انگیزد تا در کوشش‌های گروه خود مسئولیت بپذیرد

۲. انگیزش برای یاری دادن : مشارکت مردم را به یاری دادن برمی انگیزد. مردم از طریق مشارکت بخت آن را می یابند که قابلیت‌های ابتکار و آفرینندگی خود را برای دستیابی به اهداف سازمان از بند رها سازند

۳. مشارکت عامل تقویت بنیان‌های اعتقادی و عامل بروز شکوفایی افکار و ایده هاست

۴. مشارکت کارکنان، ارتباط از پایین به بالا را آسان تر می سازد.

۵. مشارکت کارکنان، می‌تواند باعث ایجاد انگیزه و همکاری بیشتر بین کارکنان و مدیریت گردد .

عوامل اصلی جلب مشارکت کارکنان کدامند؟

- **فرهنگ سازمانی:**

آماده‌سازی کارکنان از طریق ترویج، آموزش و فرهنگ‌سازی برای جلب مشارکت کارکنان موضوعی کلیدی است. بسیاری از فعالیتهای مشارکتی در سازمان‌ها به دلیل عدم توجه به همین عامل با شکست قطعی مواجه شده است.

- **ارزش‌ها و چشم‌انداز:**

هنگامی‌که در ارزش‌های سازمانی و چشم‌انداز، مشارکت کارکنان به‌عنوان یکی از رئوس اصلی قرار می‌گیرد، کلیه ارکان و اعضای سازمان خود را به آن متعهد و موظف خواهند دانست و در سازمانی که با برنامه‌ریزی استراتژیک صحیح هدایت می‌شود، مشارکت نقش مهمی در تحقق اهداف ایفا خواهد کرد.

- **تعهد و حمایت رهبران سازمان:**

نقش رهبران در موضوع مدیریت مشارکتی بسیار تعیین‌کننده است. رهبران و مدیران سازمان هستند که باید به‌صورت الگوی راه، مشارکت را در سازمان نهادینه کنند. چنانچه حمایت رهبران سازمان از مقوله مشارکت کارکنان در حد شعار باقی بماند، این رویکرد محکوم به شکست خواهد بود.

- **زندگی کاری:**

کارکنان سازمان باید احساس کنند مشارکت در کار موجب بهبود کیفیت زندگی کاری آنها می‌شود، اگر قدردانی مناسب و به هنگام در مقابل مشارکت فعالانه در سازمان صورت گیرد و کارکنان احساس کنند در تصمیم‌گیری‌های سازمان می‌توانند نقش مهمی داشته باشند، به‌طور یقین کمیت و کیفیت مشارکت آنها بهبود قابل‌توجهی خواهد داشت.

رویکردها و برنامه‌هایی برای مشارکت در سازمان

بسیاری از سازمان‌ها طی چند سال گذشته به اشتباه، نظام پیشنهادها را به‌عنوان رویکرد اصلی مشارکت کارکنان در نظر گرفته‌اند، در صورتی که رویکردها و برنامه‌های متنوعی برای جلب مشارکت کارکنان می‌توان در نظر گرفت. از جمله این موارد عبارتند از:

۱. تصمیم‌گیری دوجانبه

۲. جلسات غیررسمی

۳. برنامه و نظام پیشنهادها

۴. کمیته‌های مشورتی مشترک

۵. حلقه‌های بهبود کیفیت

۶. تیم‌های خودگردان

۷. تیم‌های کاری نیمه مستقل.

باید به خاطر سپرد که بهترین رهبران در هر سازمان کسانی هستند که گوش می‌دهند، دعوت می‌کنند و سپس به مشارکت تشویق می‌کنند و شاید این ساده‌ترین تعریف و روش برای مدیریت مشارکتی باشد.

عوامل اثرگذار در ارتقاء سطح مشارکت کارکنان

- حمایت مدیریت ارشد
- اعتقاد مدیریت ارشد
- فرهنگ سازمانی
- رضایت مندی کارکنان
- ساختار سازمانی
- ساختار نظام پیشنهادها
- آموزش
- پاداش مادی
- پاداش معنوی
- گردشکار نظام پیشنهادها
- سرعت عمل در بررسی پیشنهادها و اعلام نتیجه آن
- استقبال مدیران میانی
- بررسی منصفانه پیشنهادها
- سرعت عمل و جدیت در اجرای پیشنهادهاي مصوب
- تبلیغات و اطلاع رسانی
- پرداخت به موقع پاداش ها
- دخالت دادن میزان مشارکت کارکنان در ارزشیابی عملکرد آنان
- معرفی زمینه های مورد علاقه سازمان برای پیشنهاد گیری (بذر پیشنهاد)
- حس وفاداری و تعهد سازمانی کارکنان

سبک های مدیریتی

سبک ۱) این سبک یا نظام مدیریت به نام سبک “امرانه” مدیران در این سبک:

- بسیار خودکامه اند.
- کمترین اعتماد را به زیردست دارند.
- افراد را با ترس و تنبیه بر می انگیزند
- تنها در موقعیت های اتفاقی از تشویق و پاداش استفاده می کنند

سبک ۲) این سبک یا نظام مدیریت به نام (خیرخواهانه - آمرانه)

مدیران در این سبک :

- اطمینان و اعتماد و لطف آمیزی نسبت به زیر دستان دارند
- کارکنان را با تشویق و پاداش به انگیزش می آورند .
- گاهی از ترس و تنبیه استفاده می کنند .
- تا جایی ارتباطات به سوی بالا را می پذیرند .
- از عقاید و نظرات زیردستان بهره می گیرند .
- تا اندازه ای تفویض اختیار را در تصمیم گیری مجاز می دانند .

سبک ۳) به عنوان سبک (مشورتی)

مدیران در این سبک :

- اعتماد نسبی ولی نه کامل به زیر دستان خود دارند .
- کوشش می کنند که از اندیشه ها و عقاید زیردستان خود بهره گیرند .
- برای انگیزش کارکنان به آنان پاداش می دهند و گاهی از تنبیه استفاده می کنند .
- تا اندازه ای مشارکت را دوست دارند و در برخی موارد از مشورت با کارکنان استفاده می کنند .
- تصمیم گیری در بالا صورت می گیرد در حالیکه به سطوح پایین تر نیز در موارد خاصی اجازه تصمیم گیری داده می شود .

سبک ۴) به عنوان سبک (مشارکتی گروهی)

مدیران در این سبک :

- به طور کامل به زیردستان خود در همه امور اعتماد و اطمینان دارند .
- همیشه از اندیشه ها و نظرات زیردستان بهره می گیرند و به گونه ای سازنده آن را به کار می بندند .
- بر پایه مشارکت گروهی و شرکت در زمینه هایی چون تعیین هدف و پیشبرد اهداف سازمانی
به کارکنان پاداش می دهند.
- ارتباطات به سوی پایین و بالا با همکاران خود را به خوبی انجام می دهند و در همه گونه روابط ارتباطی شرکت می کنند .
- تصمیم گیری را در سراسر سازمان تشویق می کنند و میان خودشان و بازیردستان به عنوان یک گروه ازتصمیم گیری گروهی بهره می گیرند.