

مدیریت مشارکتی (نظام پیشنهادها)

سید علی خلیلی پور

چکیده:

کارکنان هر سازمان بدلیل داشتن نظریات گوناگون با ارزش ترین سرمایه به حساب می آیند ، به همین منظور می توان گفت یکی از برنامه هایی که می تواند این سرمایه با ارزش را هویت ببخشد توجه به مساله مدیریت مشارکتی بویژه نظام ارایه پیشنهادهای کارکنان است . در نظام مزبور به نیروی انسانی تنها به عنوان ابزاری برای نیل به اهداف سازمان نگریسته نمی شود بلکه این نظام در جهت تقویت هویت انسانی و دور شدن از هویت ابزاری انسان ها گام بر می دارد و به فعال سازی اندیشه های آنها برای تحقق کارآمدتر اهداف سازمان توجه می کند . با توجه به نقشی که مشورت در نظام ارزشی ایران اسلامی دارد در بخش اول این مقاله ، نگارنده سعی دارد تا با مروری اجمالی در قرآن و سنت ، به اهمیت شور و مشورت در فرهنگ غنی اسلامی اشاره نماید . در بخش دوم ضمن توضیح در خصوص مبانی مشارکت ، نظام ارایه پیشنهادها معرفی شده است . در بخش آخر نیز دلایل عدم مشارکت کارکنان در سازمان و پیشنهادات لازم برای اجرای موفقیت آمیز نظام مشارکت ارایه شده است . امید است که مقاله حاضر بتواند در تغییر فرهنگ سازمانی مدیران دولتی کشور مفید واقع گردد .

واژه های کلیدی :

مشورت ، مشارکت ، مدیریت مشارکتی ، برنامه های مشارکت و نظام پیشنهادها .

مقدمه :

امروزه دگرگونی‌های سریع جهانی، سازمان‌ها را به سمتی سوق داده تا در راستای بقاء، رشد و توسعه خود، راهبردهایی را بکارگیرند. مشارکت کارکنان یکی از راهبردهایی است که در طی قرون، همواره مورد توجه بوده و لیکن در دهه های اخیر توجه ویژه ای به آن معطوف شده است. مشارکت کارکنان دارای فوایدی برای سازمان می‌باشد که از آن جمله می‌توان به مواردی از قبیل تقویت روحیه کارکنان، افزایش تفاهم متقابل از کار، افزایش میزان بهره‌وری، تقویت روحیه ابتکار، ایجاد کانال‌های ارتباطی موثر، توانمند سازی کارکنان، در هم شکستن روحیه و فرهنگ حاشیه نشینی و سکوت، ایجاد انضباط در محیط کار، افزایش تعلق و دلبستگی کارکنان، توسعه ارزش‌های انسانی، شکوفایی استعدادها، کاهش فشارهای عصبی و افزایش عزت نفس کارکنان اشاره نمود. به دلایل مطرح شده فوق مدیران به دنبال ایجاد و اجرای برنامه های متنوع برای جلب مشارکت کارکنان در سازمان می‌باشند. (شهرانی، ۱۳۸۳، صص ۹-۱۰)

بخش اول : مروری بر ادبیات اسلامی مشورت**۱- مشورت و حدود آن در اسلام**

قرآن شریف که کتاب پرورش شخصیت و برنامه جامع مدیریت در نظام تشکیلاتی اسلام است تا آنجا به موضوع شوری اهمیت می‌دهد که از امور مهم حکومتی گرفته تا از شیر گرفتن کودک در محیط خانواده را به موضوع مشورت واگذار می‌نماید و می‌فرماید :

« هر آنگاه که پدر و مادر با رضایت و مشورت بخواهند کودک را از شیر باز گیرند گناهی بر آنان نیست » (سوره بقره، آیه ۲۳۳)

از خصلت‌هایی که قرآن برای انسان‌های شایسته در ردیف پذیرش دعوت خداوند و اقامه نماز و انفاق رزق بر می‌شمرد، مشورت است و می‌فرماید :

« آنانکه دعوت پروردگارشان را اجابت کردند و نماز پیا داشتند و امورشان را به مشورت گذاشتند و از آنچه روزیشان کردیم انفاق می‌کنند » (سوره شوری، آیه ۳۶)

در جای دیگر خداوند پیامبر خویش را به مشورت فرمان می‌دهد و می‌فرماید :

« ای پیامبر در کارها با مسلمانان مشورت بنما » (سوره آل عمران، آیه ۱۵۹)

حضرت علی (ع) در نامه ای به یکی از فرماندهان سپاه خویش چنین می‌نویسد :

« بدانید که حق شما بر من این است که رازی را از شما پوشیده ندارم مگر در امر جنگ و کاری رابی مشورت شما انجام ندهم مگر در کار حکم. » (نهج البلاغه، ترجمه مبشری، ص ۱۹۳)

همچنین در آیه ۱۵۹ آل عمران خداوند در خصوص مشورت می‌فرماید :

« این رحمت الهی است که تو را با مردم مهربان کرده است و اگر خشن و سنگدل می بودی همه از نزدت پراکنده می شدند . بنابراین بر آنان ببخشای و بر ایشان طلب آمرزش کن و در امور با ایشان مشورت کن و آن گاه که به کاری تصمیم گرفتی توکل بر خدا کن »

۲- صفات مشاور :

اسلام انسان را از مشورت با افراد جاهل ، بخیل و ترسو ، حریص ، لجوج و مستبد بر حذر می دارد که در این مجال به ذکر دو فراز از کلام امیر مومنان علی (ع) بسنده می گردد :

حضرت علی(ع) به مالک می فرمایند :

« ای مالک در حوزه مشورت خود بخیل را وارد مکن که تو را از نیکی و بخشش بازداشته و از فقر و تهیدستی می ترساند و ترسو را مورد مشورت قرار مده که اراده تو را در کارها سست می گرداند و با انسان حریص و آزمند مشورت منما که طمع و حرص او ، ستمگری را در نظر تو خوب جلوه می دهد . « (نهج البلاغه، ترجمه مبشری ، ص ۲۰۷)

همچنین به امام حسن (ع) فرزند خود چنین می نویسند :

« از دوستی بیخرد بهره‌یز که او بر آن است تا سود نصیب تو گرداند اما به تو زیان می رساند و از دوستی با بخیل حذر کن که در اوج نیازمندی به یاریت بر نخیزد و مباد که با زشتکار دوستی کنی که ترا به پیشیزی بفروشد و مباد که دروغگو را به یاری گیری که او مانند سراب است ، دور را به تو نزدیک و نزدیک را به تو دور می نماید.» (نهج البلاغه، ترجمه مبشری ، ص ۷۱)

۳- نگاهی به سیره رسول اکرم (ص) در باب مشورت :

در جنگ بدر پیامبر اکرم (ص) پس از مشورت با یکی از یاران خود بنام حباب تصمیم گرفت که مقر سپاه اسلام را در نزدیکی آب قرار دهد تا دشمن با قطع آب نتواند سپاهیان اسلام را از پای در آورد . در جنگ خندق که همه احزاب برای از بین بردن اسلام و سرکوبی مسلمانان متحد شده بودند ، پیامبر اکرم (ص) در چگونگی مقابله با دشمن، نظر اصحاب خود را خواست که با پذیرش پیشنهاد حفر خندق که توسط سلمان فارسی ارایه گردیده بود ، تهاجم دشمنان اسلام خنثی گردید . در جنگ احد که سپاه هزار نفری قریش از مکه با همه ساز و برگ نظامی برای هجوم به مدینه آماده شده بود ، پیامبر اسلام (ص) اصحاب خود را جمع کرد و به مشورت نشست و در نهایت نتیجه گرفت که باید از شهر خارج شد .

بخش دوم : مروری بر ادبیات مدیریت مشارکتی و معرفی نظام پیشنهادها :

۱- مشارکت و مدیریت مشارکتی :

معنای مشارکت عبارت است از مشارکت فکری و احساسی یک شخص در یک موفقیت

گروهی که این همفکری شخص را تشویق می‌نماید تا به هدف های گروهی کمک نموده و در مسئولیت آنان نیز سهیم باشد. بنابراین یک تعریف کلی از مدیریت مشارکتی عبارت است از مجموع عملیاتی که تمام کارکنان و زیر دستان یک سازمان را در روند تصمیم گیری ها و اجرای آن دخالت داده و شریک می‌سازد و اساس کار بر همفکری و همدلی در گردش امور سازمان بین مدیریت و کارکنان استوار است. در مدیریت مشارکتی به کارکنان فرصت داده می‌شود تا هوش، استعداد، قوه ابتکار، خلاقیت و سایر توانایی های خود را نشان دهند و در چارچوب وظایف محوله در تصمیم گیری ها شرکت کنند. بدین ترتیب کارکنان با میل و رضایت قلبی و احساس مسئولیت بالا برای حل مسایل و مشکلات موجود در محدوده کاری خود تلاش و باعث بهبود مداوم سازمان خواهند شد. (طوسی، ۱۳۷۷، صص ۶۹-۶۵)

۲- مقدمه‌ای بر تصمیم گیری مشارکتی:

تصمیم گیری مشارکتی می‌تواند از نظر فرم و مبانی تشکیل متغیر باشد. مشارکت ممکن است از نظر درجه متغیر باشد و پیوستار آن از صفر شروع و تا مشارکت کامل ختم گردد. نوع تصمیماتی که در برنامه های تصمیم گیری گنجانده می‌شود متنوع بوده و از وظایف ساده تا تصمیمات استراتژیک قابل مشاهده خواهد بود. همچنین مشارکت ممکن است در سطوح عملیاتی، میانی و استراتژیک سازمان شکل بگیرد. سرانجام مشارکت ممکن است از نظر دامنه متغیر باشد، افرادی که در برنامه تصمیم گیری مشارکتی درگیر می‌شوند، می‌توانند از گروهی کوچک تشکیل شده باشند یا تمامی اعضای سازمان را در بر گیرند. (رهنورد، ۱۳۷۷، صص ۳۶-۳۹)

۳- فرمهای مشارکت:

فرمهای مستقیم مشارکت شامل جلسات غیر رسمی، برنامه های پیشنهاد کارکنان، گروه‌های حل مساله و گروه‌های کاری مستقل است. فرمهای غیر مستقیم مشارکت یا مشارکت نمایندگی شامل برنامه هایی چون مذاکرات دسته جمعی، کمیته های مشورتی مشترک، شوراهای کار و تصمیم گیری دوجانبه (حضور نمایندگان کارکنان در هیئتهای مدیره) است.

۴- مبنای مشارکت:

یک بعد کلیدی مشارکت، رسمی یا غیر رسمی بودن سیستم می باشد. مشارکت رسمی به سیستمی اشاره دارد که در آن مقررات به طور صریح، رویه های تصمیم گیری را که از طریق آن افراد می‌توانند در تصمیمات سهمی داشته باشند مشخص می‌کند. این رویه ها به طور رسمی در سازمان‌ها تعریف شده اند و ممکن است شامل انتخابات، شوراهای تصمیم گیری، گروه‌های

رهبری، تیم‌های طراحی و مانند این‌ها باشد. مشارکت غیر رسمی به سیستمی اشاره دارد که در آن سرپرستان شخصاً به پیشنهادها و نظرات زیردستان ارجح می‌نهند و چنین سیستمی در مقررات سازمانی پیش بینی نشده است.

۵- درجه مشارکت:

درجه مشارکت عبارت است از میزان نفوذ و کنترلی که کارکنان در تصمیم‌گیری سازمان اعمال می‌کنند. پیوستار مشارکت از صفر شروع و با گذشتن از درجات مختلف مشاوره به مشارکت کامل ختم گردد. سازمان ممکن است روی پیوستار مکان‌های مختلفی را اشغال کند که از بوروکراسی سلسله‌مراتبی تا دموکراسی جمع‌گرایی امتداد می‌یابد.

درجات مشارکت را می‌توان به چهار طبقه عمده بشرح ذیل تقسیم بندی نمود:

الف- سهم شدن در اطلاعات: اطلاعات از طریق کانال‌های ارتباطی در اختیار کارکنان سازمان قرار می‌گیرد.

ب- مشورت: اطلاعات دو طرفه بین کارکنان و مدیریت جریان پیدا می‌کنند و کارکنان این فرصت را می‌یابند که پیشنهادها و ایده‌های خود را مطرح کنند.

ج- تصمیم‌گیری مشترک: مدیریت و کارکنان یا نمایندگان آنها به اتفاق هم تصمیم‌گیری می‌کنند.

د- خود مدیریتی: حق تصمیم‌گیری و مسئولیت به کارکنان منتقل می‌شود.

۶- قلمرو مشارکت:

موضوعات مورد مشارکت را می‌توان به چهار دسته بشرح ذیل تقسیم نمود:

الف- مسایل فنی و روش انجام کار (تولید، سازماندهی، تجهیزات و روش‌ها).

ب- تصمیمات مربوط به مسایل استخدامی و نیروی انسانی (انتخاب و استخدام، انتصاب، توزیع کار، ارزشیابی، طبقه بندی مشاغل، پرداخت حقوق و دستمزد، ایمنی و بهداشت، تعطیلات، خدمات رفاهی، سالن غذا خوری، مسکن و ...).

ج- سیاست‌های مالی و اقتصادی (اهداف، برنامه‌ها، سرمایه‌گذاری‌ها، سیاست قیمت‌گذاری و مانند اینها).

د- تصمیمات مربوط به سیاست‌های کلی (انتصاب مدیران، تعطیلی بخشی از فعالیت‌های موسسه، ادغام و دیگر تغییرات ساختاری).

۷- سطوح مشارکت:

پنج سطح عمده قابل تمیز در بحث مشارکت عبارتند از:

- الف- مشارکت در سطح فردی که به جنبه هایی از روابط بین فرد و سازمان استخدام کننده وی اشاره دارد.
- ب- مشارکت در سطح عملیاتی که به تصمیمات گروه‌های رسمی کوچک در خصوص محیط و عملیات کاری آنان را مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهد.
- ج- مشارکت در سطح جنبی که در خصوص جنبه های عمده روابط جمعی بین سازمان و کارکنانش بحث می نماید.
- د- مشارکت در سطح سازمانی که به استراتژی‌ها ، طرح‌ها و عملیاتی اشاره دارد که در جهت نیل به سیاست‌ها و اهداف لحاظ می شوند.
- ه- مشارکت در سطح استراتژیک که به فرمول بندی و تعریف اهداف و سیاست‌های سازمانی اشاره می نماید .

۸- برخی برنامه های مشارکت کارکنان:

- الف- نظام پیشنهادها : تشویق به ارائه پیشنهاد توسط کارکنان به طور فردی یا گروهی و ارزیابی آنها برای بهبود شرایط و زمینه های گوناگون محیط کاری با ارائه بازخورهای مادی و معنوی برای کارکنان همراه است . نحوه بکارگیری و مکانیزم اجرایی آن در بخش بعدی ارائه شده است .
- ب- حلقه های کنترل کیفیت : بطور عمده در این روش گروه کوچکی از کارکنان به بررسی و تحلیل دشواری‌های مربوط به کیفیت کار می‌پردازند و نظر خود را به مدیر ارائه می نمایند .
- ج- تیم‌های خودگردان : دارای ساختار رسمی و دائمی و متشکل از تعدادی از کارکنان است که مسئولیت روزمره اداره خود را بعهده دارند و درباره کار تصمیم گیری می‌کنند و به شناخت و حل مسایل مربوط به خود می پردازند .
- د- شورای مدیریت میانی : به مدیران میانی با ارائه اطلاعات کافی فرصت داده می‌شود تا مشکلات را بررسی و به مقامات عالی سازمان گزارش دهند .
- ه- مدیریت بر مبنای هدف : فرایندی است که از طریق آن مدیران سطوح بالا و کارکنان سازمان به طور مشترک هدف‌ها را مشخص و حدود مسئولیت‌ها و وظایف هر فرد را با در نظر گرفتن نتایج مورد انتظار تعیین می کنند . (مشبکی ، ۱۳۷۷ ، ص ۱۸)
- با توجه به اهمیت و نقشی که نظام پیشنهادها در بهینه سازی نظام اداری کشور می تواند داشته باشد ، به طور اختصار نظام پیشنهادها معرفی و مکانیزم اجرایی آن تشریح می گردد .

۹- تعریف نظام پیشنهادها :

نظام پیشنهادها عبارت است از طرحی که بر اساس آن کلیه کارکنان از عالی ترین تا پایین ترین رده سازمانی می توانند پیشنهادها، نظریات و ابتکارات خود را برای رفع مشکلات و نارسایی‌های موجود در روند کارهای سازمان ارائه دهند. در این نظام، پیشنهاد دهندگان بر طبق ضوابط خاصی مورد تشویق قرار می گیرند.

الف- نحوه ارزیابی و تعیین میزان پاداش‌ها :

بهترین مدرک برای تشخیص نظام پیشنهادها با صندوق پیشنهادها این است که پیشنهادهای کارکنان مورد ارزیابی قرار می گیرد و با در نظر گرفتن جنبه های عملی و اجرایی به آنها پاداش نقدی داده می شود، در ارزیابی هر پیشنهاد پنج عامل ذیل که هر یک دارای اهمیت خاصی می باشند، مورد توجه قرار می گیرند :

(۱) زمینه پیشنهاد (متغیرهای کارآیی مدار و اثربخش مدار).

(۲) قابلیت اجرایی (علمی و عملی).

(۳) میزان فراگیری (گستردگی سازمانی).

(۴) مشارکتی و گروهی بودن .

(۵) پست سازمانی.

عوامل موثر در ارزیابی پیشنهادها بشرح جدول ذیل ارائه شده است :

عوامل موثر	زمینه پیشنهاد	قابلیت اجرا	میزان فراگیری	مشارکتی بودن	پست سازمانی
درصد امتیاز	۴۰٪	۳۰٪	۱۰٪	۱۰٪	۱۰٪

(الف) هر چه تعداد زمینه پیشنهاد ارائه شده بیشتر باشد، امتیاز بیشتری تعلق می گیرد.

(ب) قابلیت اجرا از نظر علمی و عملی ۳۰ امتیاز دارد و نشان دهنده میزان کار کارشناسی است که پیشنهاد دهنده روی پیشنهاد انجام داده است.

(ج) میزان فراگیری هر چه بیشتر باشد امتیاز آن به ۱۰ نزدیک است.

(د) پیشنهادهای گروهی و دسته جمعی نسبت به پیشنهادهای فردی امتیاز بیشتری دارند.

(ه) پیشنهادهایی که کارکنان و کارشناسان ارائه دهند نسبت به پیشنهادهای مدیران و سرپرستان امتیاز بیشتری دارد.

برای قدردانی از زحمات پیشنهاد دهندگان و ایجاد انگیزه در آنها با توجه به امتیازهای تعلق گرفته به هر پیشنهاد بر اساس جدول ذیل، پاداشهای نقدی در سه مرحله (قدردانی عام،

خاص و ویژه) پرداخت می شود: (زارعی، ۱۳۷۸، صص ۸۹-۹۱)

قدردانی	الف	تا ۳۰ امتیاز ، پاداشی تا میزان ۲۰۰۰۰ ریال پرداخت می‌شود .
عام	ب	از ۳۱ الی ۵۰ امتیاز پاداشی بمیزان ۵۰۰۰۰ ریال پرداخت می‌شود .
قدردانی	الف	از ۵۱ الی ۷۵ امتیاز به ازای هر امتیاز اضافی مبلغ ۱۰۰۰۰ ریال علاوه بر بند ب قدردانی عام
خاص	ب	از ۷۶ الی ۱۰۰ امتیاز به ازای هر امتیاز اضافی مبلغ ۲۰۰۰۰ ریال علاوه بر بند الف قدردانی خاص
قدردانی ویژه	-	برای برخی از پیشنهادها که ارزش گذاری آنها در دامنه امتیازات نمی‌گنجد ، به تشخیص کمیسیون ، جوایز ویژه اهدا خواهد شد .

ب- ساختار نظام پیشنهادها:

(۱) شورای سیاست گذاری :

این شورا متشکل از رئیس و دو نفر از مقامات عالی سازمان و همچنین دبیر شورا است . وظیفه این شورا تهیه ، تنظیم، تصویب هدف‌ها ، راهبردهای نظام پیشنهادها و سایر برنامه‌های مشارکت و نظارت بر حسن اجرای آنهاست .

(۲) کمیته اجرایی:

این کمیته متشکل از دبیر اجرایی و دو نفر از مدیران منتخب سازمان می‌باشد . رئیس کمیته همان دبیر شورای سیاست گذاری است که نقش حلقه ارتباطی را ایفا می‌نماید . رئیس کمیته اجرایی در مواقع مقتضی جهت بررسی پیشنهادهای واصله کارکنان موظف به تشکیل گروه‌های کارشناسی است . ضمن اینکه کلیه عملیات اجرایی ذیل بعهده کمیته اجرایی می‌باشد :

(الف) ابلاغ سرفصل برنامه‌های مورد نظر شورای سیاست گذاری .

(ب) وصول و ثبت و ضبط پیشنهادهای واصله از کارکنان .

(ج) تشکیل گروه کارشناسی و بررسی امکان‌سنجی .

(د) تشکر و اطلاع به پیشنهاد دهنده طرح‌هایی که از نظر تئوری و عملی قابلیت اجرا شدن را ندارند .

(ه) ارزش گذاری پیشنهادهای واصله و ارایه پیشنهاد به شورای سیاست گذاری جهت تصویب پاداش .

(و) ابلاغ اجرای آزمایشی پیشنهادهای مصوب و اخذ بازخور جهت نهایی نمودن آن در سازمان .

(مشبکی ، ۱۳۷۷ ، صص ۲۰-۲۱)

بخش سوم : دلایل عدم مشارکت کارکنان و ارایه پیشنهاد جهت ایجاد فضای مشارکت:

۱- دلایل عدم مشارکت کارکنان در سازمان‌ها:

الف - احساس عدم تعلق و وابستگی کارکنان به سازمان‌ها: یکی از دلایل عدم مشارکت کارکنان در سازمان‌ها، احساس عدم تعلق و وابستگی به سازمان است. اگر کارکنان احساس کنند که سهمی در سازمان دارند و در سازمان دارای احساس امنیت شغلی هستند و نظم و مقررات متناسبی بر گروه و سازمان حاکم باشد، نسبت به سازمان وفادارتر شده و احساس تعلق و وابستگی بیشتری را از خود نشان خواهند داد.

ب- مغایر بودن هدف‌های فرد و سازمان: اغلب اهدافی که کارکنان یک سازمان دارند با اهدافی که سازمان دارد با یکدیگر سنخیت نداشته و یک نوع تضاد بوجود می‌آید.

ج- فقدان انگیزش برای کار گروهی در میان عده‌ای از اعضای گروه: اگر مدیر قادر به ایجاد انگیزه نباشد، کارکنان به میل و رغبت خود در کارهای سازمان مشارکت نمی‌کنند.

د- وجود سبک‌های مختلف مدیریتی و رهبری در سازمان: تنها در سبک مدیریت دموکراتیک است که کارکنان می‌توانند به ارایه پیشنهادات خود بپردازند، زیرا رهبر در مواردی که تخصص زیر دستان اجازه می‌دهد با آنها مشورت می‌کند.

ه- احساس بیم و خطر از مشارکت از سوی هر یک از طرفین کارکنان و مدیران: اگر کارکنان احساس کنند که مشارکت بر جایگاه آنان اثر واژگونه می‌گذارد به مشارکت تن در نخواهند داد. در مقابل اگر مدیران احساس کنند که مشارکت اقتدار آنها را تایید نمی‌کند نیز تن به انجام این کار نخواهند داد.

و- عدم وجود خصلت‌های کار گروهی در میان کارکنان: کار گروهی لازمه داشتن خصلت‌هایی چون بردباری، انتقاد پذیری، نوآوری و خلاقیت است. اگر افراد دارای روحیه فردگرایی و تکروی باشند، نمی‌توانند در کارهای گروهی شرکت جویند.

ز- عدم ایجاد یک بستر فرهنگی مناسب برای مشارکت.

ح- نبود زمان و فرصت کافی جهت مشارکت.

ط- دلیل اداری و یا محرمانه بودن برخی طرح‌ها. (حاجی نژاد، ۱۳۷۵، صص ۳۶-۳۸)

۲- ارایه چند پیشنهاد جهت ایجاد فضای مشارکت در سازمان:

الف- مدیران نظارت و مسئولیت بیشتری را در انجام امور به زیر دستان واگذارند.

ب- مدیران می‌توانند درباره چگونگی به انجام رساندن کارها به زیر دستان خود گزینش‌های تصمیم‌گیری بدهند.

ج- مشارکت در تصمیم‌گیری باید اندک اندک صورت گیرد، زیرا دگرگونی‌های ناگهانی و سریع

- در مشارکت و پذیرش مسئولیت جمعی می تواند بدینی پدید آورد .
- د- رهبری باید با بکارگیری تمام عوامل رفتاری و روانشناختی فردی و گروهی (ابتکار ، خلاقیت و طراحی) به ترغیب کارکنان بپردازد .
- ه- مدیران به زیردستان احترام بگذارند . تشکر از زیر دستان و محترم شمردن غرور و شخصیت آنها ، ساده ترین و کم هزینه ترین راه جلب مشارکت است .
- و- مدیران باید مستمع خوبی باشند ، رهبر با انگشت گذاشتن روی نقاط ضعف و قوت اشخاص و با توجه به شخصیت آنها می تواند آنان را تهییج کند که آزادانه گفتگو کنند و به ارایه نظرات خود بپردازند .
- ز- انتقاد از زیردستان خصوصی باشد ولی تشویق در جمع صورت پذیرد چرا که این امر انگیزه فرد را بالا می برد .
- ح- مدیران از زیر دستان بخواهند که در صورت نیاز بدون هیچ گونه بیم و تردیدی برای مشورت خواهی و کمک به آنان مراجعه کنند.
- ط- مدیران به ضعیف ترین پیشنهادها هم توجه کنند.
- ی- مدیران سعی نمایند تا از سبک های آمرانه و بروکراتیک اجتناب نموده و به سبک های دموکراتیک روی آورند.
- ک- مهارت ها و آموزش های لازم در جهت تقویت فرهنگ مشارکت به کارکنان و مدیران آموخته شود . (زارعی ، ۱۳۷۸ ، صص ۷۶-۹۱) *انواع اطلاعات فرهنگی*
- ۳- توجه به یک راهکار اثر بخش در هنگام ارایه پیشنهاد :
- توجه به ویژگی های شخصیتی مدیران به ما کمک می کند تا پیشنهادهای خود را با نظرات آنان هماهنگ سازیم ، لذا شناخت سبک های کلی تصمیم گیری مدیران می تواند ما را در این خصوص به سر منزل مقصود رهنمون کنند :
- الف- مدیران فره مند^۱ : این دسته از مدیران به سادگی شیفته و شیدای ایده های نو می شوند اما به تجربه آموخته اند که تصمیم نهایی را نه فقط بر اساس احساس بلکه با توجه به اطلاعات لازم و کافی بگیرند . این مدیران پر اشتیاق ، گیرا ، خوش زبان و سلطه طلب هستند . هنگام متقاعد کردن چنین مدیرانی می بایستی از همراهی با احساسات آنان پرهیز و بیشتر روی نتایج کار تاکید نمود . از آنجاییکه آنان به تصمیمات مدیران بالا دست سازمان تکیه دارند ، لذا توجه به این نکته شانس موفقیت را بیشتر خواهد نمود .

ب- مدیران متفکر^۱: این مدیران شیفته پیشنهادهایی هستند که بر پایه اطلاعات محکم و استوار همراه باشد، آنان اغلب باهوش، اهل منطق و دانشگاهی هستند. از آنجاییکه اینگونه شخصیت‌ها دوست دارند که موضوع را از هر منظری مورد کندوکاو قرار دهند، لذا برای آنان باید داده‌های زیادی را تهیه نمود.

ج- مدیران شکاک^۲: آنها نسبت به هر گونه اطلاعات بد بین هستند و شیوه کار آنها تهاجمی و جنگجویانه است. سلطه طلبی، پر توقعی، سازش ناپذیری و یاغی بودن از ویژگی‌های بارز این گونه شخصیت‌ها است. برای متقاعد کردن مدیران شکاک می‌بایستی برای اثبات نظرات ارایه شده اعتبار کسب نمود و جهت جلب اطمینان این قبیل مدیران می‌توان از طریق تایید فردی که مورد اعتماد اوست اقدام نمود.

د- مدیران مقلد^۳: آنان بر اساس تجربیات پیشین و یا شیوه تصمیم‌گیری مدیران مورد وثوق خویش تصمیم می‌گیرند. این قبیل از مدیران اغلب محتاط هستند و به شیوه‌های جا افتاده توجه دارند. هنگام مواجهه با این گونه شخصیت‌ها باید به آنان تضمین داد که راه را درست انتخاب کرده‌اند و مثال‌هایی از تصمیم‌گیری‌های موفق مشابه را در اختیار آنان گذاشت.

ه- مدیران حسابرس^۴: این قبیل مدیران از ابهام و عدم قطعیت گریزانند و به حقایق محض و موارد تحلیلی موضوع تکیه می‌کنند. ارایه پیشنهاد به اینگونه شخصیت‌ها باید سازمان یافته و متقاعدکننده باشد. برای جا انداختن پیشنهاد نزد اینگونه شخصیت‌ها نیاستگی زیاد پافشاری نمود، گاه به امید اینکه خودشان متقاعد شوند. بهترین کار این است که فقط اطلاعات لازم به آنان ارایه گردد. (محبوب، ۱۳۸۱، ص ۳۴)

۱- Thinkers

۲- Skeptics

۳-Followers

۴-Controllers

فهرست منابع و مآخذ:

- توسلی، جواد. راه کارهایی ساده در مدیریت اثر بخش. نشریه مدیریت دانش سازی. ش ۷ فروردین ۱۳۸۴، ص ۹.
- جعفری مقدم، سعید. چرا مدیران به سخنان زیر دستان گوش نمی دهند. نشریه مدیریت دانش سازمانی. ش ۲. مهر ۱۳۸۳، صص ۴-۶
- حاجی نژاد، فرهاد. بررسی دلایل عدم مشارکت کارکنان. نشریه تدبیر. ش ۶۶ مهر ۱۳۷۵. صص ۳۲-۳۸
- دنیس، کینلا. توانمند سازی منابع انسانی. ترجمه مهدی ایران نژاد و معصومعلی سلیمیان. نشر مدیران. ۱۳۸۳.
- شهرانی، عباس. پنج کلید توانا سازی کارکنان. نشریه مدیریت دانش سازمانی، ش ۳ آبان ۱۳۸۳، صص ۸-۱۰
- رهنورد، فرج ا... تیم‌های کاری، اوج مدیریت مشارکتی. نشریه تحول اداری. ش ۲۴ و ۲۵ اسفند ۱۳۷۸، صص ۵۰-۷۵.
- رهنورد، فرج ا... ابعاد مشارکت در تصمیم گیری. نشریه مدیریت دولتی. ش ۴۱ و ۴۲ پاییز و تابستان ۱۳۷۷، صص ۳۵-۴۹.
- زارعی، حسین. مشارکت از طریق ارایه پیشنهاد. نشریه مدیریت دولتی. ش ۴۵ و ۴۶، پاییز و زمستان ۱۳۷۸، صص ۸۷-۹۱.
- زارعی، حسین. بررسی موانع مشارکت در نظام اداری ایران. نشریه تحول اداری. ش ۲۴ و ۲۵ اسفند ۱۳۷۸، صص ۷۶-۹۱.
- طوسی، محمد علی. بهتر کردن سازمان و مشارکت کارکنان. نشریه مدیریت دولتی. ش ۴۰ تابستان ۱۳۷۷، صص ۵۹-۶۵.
- لباف، حسن. بررسی تاثیر مدیریت مشارکتی بر اثر بخشی کارکنان. نشریه مطالعات مدیریت. شماره ۳۵ و ۳۶، تابستان و پاییز ۱۳۸۱، صص ۳۳-۴۶.
- محبوب، محمد ابراهیم. راه بهتر برای متقاعد کردن دیگران. نشریه گزیده مدیریت. ش ۲۰ شهریور ۱۳۸۱، صص ۳۸-۴۶.
- مشبکی، علی اصغر. جایگاه مشارکت در بهره وری. نشریه مدیریت دولتی. ش ۳۹ بهار ۱۳۷۷، صص ۱۳-۲۸
- مارگرسیون، چارلز. مهارت‌های مشاوره مدیریتی. ترجمه حسن دانایی فرد. نشر مرکز مطالعات مدیریت و بهره وری ایران. ۱۳۸۲.