

## چگونه مشارکت را اثربخش کنیم

نوشته: دکتر عباس محمدزاده

چکیده:

هنگامی که بحث از لزوم افزایش مشارکت در سازمانها مطرح می‌شود، باید به طیف مفهومی وسیعی که با واژه مشارکت همراه است، همچنین به پیچیدگی بسیاری از سازمانها که موجب تعبیر و تفسیرهای گوناگون از این اصطلاح می‌شود توجه خاص داشت. از طرف دیگر به مشارکت (ساختار تصمیمگیری) بعنوان پدیده‌ای جهانشمول نگریسته شده و از دیدگاه تئوری اقتضایی سازمان کمتر مورد بررسی قرار گرفته است. این غفلت موجب گردیده تا سازمانهایی که بدون توجه به اقتضانات محیطی متناسب با نوع مشارکت از آن استفاده می‌نمایند با عدم موفقیت مواجه گردند. تدوین چارچوبی که بتوان با استفاده از آن درجاتی را که افراد گوناگون به مشارکت می‌پردازند، مورد تجزیه و تحلیل قرار داد و مهمتر از آن تصمیمهایی را که برای افزایش مشارکت اتخاذ می‌شود اقتصادتر، سازمانی‌تر و اجتماعی‌تر نمود، بسیار ضروری بنظر می‌رسد. در این مقاله پنج شکل مشارکت در زمینه جهتگیریهای مشارکت (چه کسی از چه فردی برای پیوستن به کار دعوت می‌کند)، برنامه کار (بر روی چکاری یا یکدیگر به مشارکت می‌پردازند)، و نتایج (چه چیز و چه کسی بر افراد، تعاملها و سازمان نفوذ دارد)، مورد بررسی قرار می‌گیرد. اثربخشی مشارکت بستگی به تناسب شکل آن با اقتضانات محیطی دارد و لذا برخی از اصول مهمی که در مشارکت از آن استفاده می‌شود مطرح و منافع بالقوه آن برای سازمان و افراد مورد بحث قرار می‌گیرد. باید توجه داشت که مشارکت فرایندی تعاملی است نه صرفاً فرایندی برای کسب اطلاع. مدیران با توضیح فعالیتهای خود به نحوه پرسشی که از کارکنان در مورد نهادهای آنها بعمل می‌آورند به هرچه بیشتر مشارکتی شدن تداوم می‌بخشند. مشارکت واقعی مستلزم این است که یک شخص در به اشتراک‌گذاردن اطلاعات برای دستیابی به نتایج معین، به دیگران بپیوندد.

مقدمه:

استانلی هینکلی<sup>(۱)</sup> مثالی از سازمانی را نقل می‌کند که «واحد روابط کارکنان» آن هر دو هفته یکبار جلساتی را برگزار می‌کرد. رئیس واحد در جلسات اغلب به طرح مشکل می‌پرداخت و سپس جلسه را به بحث درباره آن دعوت می‌کرد. معمولاً کارکنان بخشهای مختلف پیشنهادهایی را مطرح کرده و موضوعها و نکات مهمی را متذکر می‌شدند. اندک زمانی بعد، وقتی که در مورد چگونگی برخورد با مشکل تصمیمگیری بعمل می‌آمد، در اغلب موارد مشخص نبود که نظرها و بحثهای مختلف اعضاء هر یک چگونه و تا چه حدی بر آن تصمیم تأثیر داشته است. در نتیجه اعضاء اکثراً در مورد عدم نفوذ خود، غیرعقلانی بودن تصمیم و اتلاف وقت در جلسات به شکوه و شکایت می‌پرداختند. وقتی از رئیس واحد سؤال شد که چرا به این جلسات ادامه می‌دهد پاسخ وی این بود که، «من واقعاً می‌خواهم که افرادم مشارکت کنند» آنچه را که وی نمی‌توانست بفهمد این بود که چرا افراد وی «از داشتن فرصت مشارکت» به منفی‌پردازی می‌پردازند. درحقیقت وی به نکته تعامل کارکنان در تصمیمگیری واقعی توجه نداشت.

## برنامه کار برای مشارکت

برای کار کردن افراد با یکدیگر دو راه و روش وجود دارد. افراد ممکن است کاری را که باید توسط دیگران یا خودشان انجام شود برنامه ریزی و سازماندهی کنند (وظایف ساختمندی<sup>(۲)</sup>) یا ممکن است کار را بصورت انفرادی با همکاری با دیگران انجام دهند (وظایف فرایندی<sup>(۳)</sup>). یا ممکن است این وظایف را با هم ترکیب نمایند. فعالیتهای برنامه ریزی و سازماندهی از وظایف «ساختمندی» هستند. ساختمندی عملیات تخصیص منابع فیزیکی، فنی، انسانی و مالی سازمان بگونه‌ای است که کار بنحو مطلوب انجام شده و عملیات لازم برای ایجاد ساختار انجام گیرد. فعالیتهای ساختمندی موارد زیر را شامل می‌شود: برنامه ریزی در مورد اینکه چه باید انجام شود؛ هدفگذاری و ایجاد ملاک و معیاری برای سنجش نتایج «رضایتبخش»؛ طراحی سازمان، که شامل تعریف نقشها و روابط گزارشدهی (ترسیم نمودار سازمانی) می‌شود؛ اختیارات بودجه ریزی و دیگر منابع مورد نیاز؛

تعیین اولویتهای، خطوط اصلی، و بن‌بستهای موجود در راه انجام کار و بالاخره تعیین نحوه تصمیمگیری. فعالیتهای ساختمندی، که قبل از انجام کار باید صورت گیرد - صرف نظر از اینکه توسط مدیر انجام می‌شود یا نه - از وظایف مدیریتی است.

وظایف فرایندی عملیات به اجراء در آوردن کار است و شامل وظایف متعددی است: تعیین رویه‌ها، ابزارها و فنون مورد نیاز برای تکمیل کار؛ طبقه بندی روابط کاری؛ شناسایی و حل مشکلات موجود در سیستمهای فنی و انسانی که برای انجام کار از آنها استفاده می‌شود؛ فراهم آوردن و اجراء بودجه‌ها و برنامه‌ها؛ تماس با دیگران برای کسب و دادن اطلاعات؛ و عملاً کار کردن و ادامه دادن فعالیتهایی که تا زمان جریان پروژه مورد نیاز است.

مثال: زمانی که کمالی، معاون مدیرعامل و رئیس بخش تولید؛ به این نتیجه رسید که کارخانه به کاهش هزینه‌های تولید نیاز دارد؛ «عملکرد برتو» را بعنوان هدف قرار داد. در

یک جلسه خارج از محل کار با مدیران کارخانه؛ وی به توضیح این هدف و اینکه چرا از اهمیت برخوردار است، پرداخت و معیارهای سنجش عملکرد کارخانه را نیز که فکر می‌کرد باید مورد استفاده قرار گیرد، تشریح کرد. اما معیارها و یا امتیازی که به هر یک از معیارهای مختلف عملکرد باید داده شود را کاملاً و بصورت مشخص توضیح نداد. کمالی به مدیران کارخانه گفت آنها و زیردستانشان می‌بایستی پروژه «عملکرد برتو» را طراحی و سازماندهی کنند و جزئیات را به آنها واگذار کرد و از آنها خواست که بعد از سه ماه وضعیت را گزارش دهند.

جوادی، مدیر کارخانه در بخش کمالی، جلسه یک روزه‌ای را با زیردستان و سرپرستان واحدهای خود تشکیل داد. وی از آنها خواست تا زیرمجموعه‌های پروژه «عملکرد برتو» را سازماندهی کنند.

جوادی با طرح حسینی، مدیرایمنی، در مورد بهبود بخشیدن به عملکرد ایمنی کارخانه راضی نمی‌شود. وی با

حسینی مجدداً روی مشکل پروژه ایمنی کار می‌کند و او را در درک اینکه کارکنان درمورد ایمنی خود و دیگران مسئولیتی ندارند، کمک می‌کند. آنها با همدیگر کارکنان را در طراحی و اجرای رویکردی تازه به ایمنی فردی درگیر می‌نمایند. کمالی و حسینی در واقع، کار فرآیندی را که وظیفه مدیر ایمنی است، انجام دادند. مثال فوق اختلاف بین فعالیتهای ساختمندی و فرآیندی را نشان می‌دهد. فعالیتهای فرآیندی مدیران اغلب مستلزم ساختمندی و

فرآیندی کار برای دیگران است. برای روشن کردن این مطلب که آیا افراد در وظایف و کارهای ساختمندی و یا فرآیندی شرکت می‌کنند یا خیر؟ ابتدا می‌بایستی از اینکه نقشها و مسئولیت آنها شامل چه مواردی می‌شود، آگاهی کامل حاصل کرد. در اکثر سازمانها قلمرو فعالیتهای ساختاری وسیعتر از قلمرو فعالیتهای فرآیندی بوده و به اختیارات سازمانی بیشتری نیاز دارد. بیشتر سازمانها مسئولیتهای ساختاری را به افراد سطوح بالا واگذار می‌کنند.

در نتیجه چنین تصور می‌شود که وظایف ساختمندی دارای ارزش بیشتری بوده و فعالیتهای فرآیندی از اهمیت کمتری برخوردار می‌باشند. درمورد فعالیتهای فرآیندی چنان صحبت می‌شود که گویی فقط به «دو دست» نیاز دارد و افراد در نقشهای فرآیندی بعنوان «تکنیسین» و کارکنان خوب توصیف می‌شوند. در همین حال، اکثر سازمانها پرداخت و اهمیت بیشتر را به مدیران می‌دهند، افرادی که مسئولیت اصلی آنان ساختمند کردن کار برای دیگران است.

## پنج نوع مشارکت

وجود تنوع در اشکال فعالیتهای جمعی به تعداد سازمانهایی است که این فعالیتها در آنها جریان دارد، اما مشارکت را می‌توان بطور کلی به پنج شکل یا طبقه تقسیمبندی کرد. هر شکلی از اشکال مشارکت رابطه خاص خود را با سازمان بزرگتر و مجموعه‌ای از عوامل پویا دارد که باید درک شود تا مشارکت با موفقیت همراه شود.

### مشارکت پایین‌نگر<sup>(۴)</sup>

در اکثر سازمانها نقش زیردستان انجام دادن کاری است که توسط مدیر ساختمندی شده است؛ مشارکت پایین‌نگر درحقیقت درگیری مدیر را در انجام کار کارکنان شرح می‌دهد. درگیری ممکن است از طرف مدیر یا زیردست باشد.

از دیدگاه مدیر درگیر شدن در کار زیردست می‌تواند از چند عامل ناشی شود

۱- مدیر به عدم کارآیی کارکنان در انجام برخی مهارتها پی برده و احساس می‌کند که آنها نیازمند کمک می‌باشند؛

۲- مدیر صلاحیت کارکنان را در انجام کار مشاهده می‌کند اما فرصتی را نیز برای راهنمایی و افزایش رشد کاری و بهبود فعالیتهای آنها قائل می‌شود؛

۳- مدیر تجارب سودمندی دارد و برای انتقال این تجارب به کارکنان هیچ راه دیگری جز دخالت و درگیری مستقیم در کار ندارد؛

۴- مدیر از انجام دادن کار کارکنان بیشتر از انجام دادن کار خودش لذت می برد؛

۵- نیاز مدیر برای استفاده از قدرت و اختیار بحدی است که نمی تواند با درگیر شدن مخالفت کند.

زمانی که مدیر درگیر می شود، واکنش کارکنان ممکن است بصورت مثبت یا منفی ظاهر شود. آنها ممکن است دخالت مدیران را همکاری تلقی کرده، پذیرفته و یا آنرا نوعی احساس تعهد از جانب آنان تفسیر کنند.

از طرف دیگر ممکن است رفتار مدیر را به عنوان عدم اطمینان و احترام به صلاحیت و تعهد خود تصور کنند. مثلاً وقتی جوادی تصمیم می گیرد با حسینی در طراحی مجدد برنامه ایمنی مشارکت کند به مشارکت روبه پایین روی آورده است. حسینی در ابتدا مبهوت و تا اندازه ای بی میل بود، اما زمانی که فواید بالقوه رویکرد جدید جوادی را به ایمنی مشاهده کرد، رفتار خود را تغییر داد. شاغل یا گروه کاری زمانی مشارکت مدیر را می طلبد که فکر می کند به تجربه، دیدگاه، و دانش فنی وی نیاز دارد و یا زمانی مدیر از

مشارکت استقبال می کند که از عدم موفقیت در تکمیل کار هراسناک بوده و بخواهد خود را از خشم مدیر درامان نگهدارد. در چنین شرایطی پاسخ مدیر به مشارکت ممکن است مثبت یا منفی باشد.

برای مثال مدیر ممکن است تمایل به وابستگی کارکنان به خود نداشته باشد، خصوصاً اگر اولوitiesهای زمانی مطرح باشد، در اینصورت ممکن است از درخواست آنها برای مشارکت استقبال نکرده و از آرایه آنچه که کارکنان برای خود و کار خود ضروری و لازم می پندارند اجتناب کند. پارهای اوقات مدیر احساس می کند کارکنان بیش از حد به خود اطمینان دارند و بهمین لحاظ از فرصتهایی که موجب نشان دادن محدودیت صلاحیت آنان می شود، استفاده می کند. در مواردی، پویاییهای مشارکت روبه پایین می تواند بسیار مثبت باشد. دعوت می تواند بسیار ماهرانه باشد و یا ممکن است «قوارداد» صریحی بین طرفین باشد، که هر دو آنرا قابل قبول می دانند. یک هدف کلی چنین همکاریهایی مریبی بودن و رهبری کارکنان است. در مشارکت پایین نگر فرض آن است که مدیر منبعی است که کارکنان آنرا تشخیص داده و به آن بها

داده و ترتیب استفاده از آن را می دهند.

در شرایطی که ضرورت استفاده از تخصص و تجربه مدیر برای افزایش کیفیت کار و تولید احساس می شود هم برای کارکنان و هم برای مدیران «انعقاد قراردادی» که برخورداری از چنین تخصصی را ضمانت کند، بسیار مهم است. وقتی مدیران از دانش و تجربه مهمی برخوردارند که خودشان و سازمان هر دو انتظار استفاده از آن را برای انجام بهتر کار دارند، چالش در پیش رو، تبدیل نمودن آنان به یک منبع همکاری است. نقش منبع بودن بیشتر نیازمند رفتار همکاری جویانه است تا سرپرستی، فرایندی موردنیاز است که به واسطه آن مدیران امکان درگیر شدن را پیدا کنند.

«شرایط» نامشخص قرارداد (فقدان فرایند) ممکن است مدیری بی میل یا کارکنانی ناراضی را بوجود آورد. مشارکت مدیر ممکن است از روی عادت اما غیر مؤثر باشد و این درحالتی است که کارکنان کمک موردنیاز خود را دریافت نمی کنند. اثربخشی و بهره وری بهینه مستلزم توافق دوطرفه و روشنی است که دلایلی را برای مشارکت مدیر و دامنه آن توصیف کند.

## مشارکت بالانگر (۵)

چگونگی تأمین نیروی انسانی برای طرحهایی که انتظار می‌رود به تصویب رسد جلسه ماهیانه تشکیل می‌دهد. یک گروه پنج نفره راههای استاندارد را برای توصیف هر طرح تدوین کرد که از بنیان محکمی برخوردار بودند تا براساس آن به تصمیمگیری در مورد میزان کوشش و تلاش لازم برای انجام طرح در قالب مهندسی بپردازند. زمانیکه یک طرح نسبتاً بزرگ بصورت غیرمنتظره‌ای به تصویب رسید، محمدی افراد را به جلسه خاصی دعوت کرد و در مدت دو ساعت، گروه تصمیم گرفت که چگونه کار و افراد را به نحوی در بخش منتقل کند تا طرح جدید به اجرا درآید.

احساسات رؤسای بخش از تکمیل طرح و افتخار نسبت به آنچه که انجام شده بود بیش از آن بود که برای جبران طرحها در نظر گرفته شده بود. علاوه بر آن، رؤسای بخش می‌دانستند که تجربه بدست آمده در جلسات ماهانه آموزشی بسیار برجسته بوده است. مشارکت، در کاهش ابهام نقش سطوح بالاتر سازمان کمک می‌کرد و درک آنچه را که انتظار می‌رفت و چرایی آن را افزایش می‌داد.

عادت کرده‌اند. برخی افراد ممکن است در مورد انگیزه مدیریت مشکوک باشند.

در بسیاری از سازمانها مشارکت بالانگر هنوز از محدودیت برخوردار است. بسیاری از مسئولان و مدیران در درک اینکه تغییر در جهت افزایش سبک مشارکت نیاز به تعریف مجدد از نقش آنان دارد، موفق نبوده‌اند. به اینگونه افراد باید اجازه داده شود تا باروشهای معمول خود به تصمیمگیری بپردازند، زیرا اغلب برای آنها مشکل است که الگوی رفتاری قدیم خود را تغییر دهند. همچنین تعریف فرهنگی از نقش مدیریت دلالت بر فعالیتهای ساختمندی مدیر به تنهایی یا با همکاران و استفاده از کارکنان باتجربه به عنوان نهاده و نه دعوت از آنها برای شرکت در اجرا دارد. بهر حال، مشارکت کارکنان در چنین فعالیتهایی که هم آنها و هم سازمان هر دو آنرا مهم تلقی می‌کنند، عملی و اغلب مطلوب است.

مثال:

محمدی، مدیر مهندسی، با رؤسای قسمت خود برای بررسی وضعیت طرحهای عمده و تعیین

مشارکت روبه‌بالا وسعت و اندازه مشارکت کارکنان با مدیران را در کارهایی که جزء مسئولیت مستقیم مدیران است، توصیف می‌کند.

اکثر افراد از اینکه مدیران آنها را در کاری مشارکت می‌دهند که به وضوح در حوزه مدیریت قرار دارد شادمان می‌شوند. جلسه کمالی با مدیران کارخانه‌اش نمونه‌ای از اعمال مشارکت روبه‌بالا توسط مدیر بود. کمالی تصمیم گرفت که «عملکرد پرتو» هدف اصلی بخش وی قرار گیرد، اما وی مدیران کارخانه را درگیر تعیین معیارهای عملکرد و میزان ارزش آنها می‌کند و از آنجا که معیارها برای ارزشیابی هر کارخانه و مدیر آن مورد استفاده قرار می‌گیرد، سه نفر از چهار مدیر از این فرصت برای پرش بهره گرفتند. چهارمی، یک کهنه کار ایرادگیر، معتقد بود که برای موافقت در مورد ارزشیابی منفی عملکرد آینده خود فریب خورده است. وی حداقل مشارکت را در کار گروه داشت و در تهیه پروژه «عملکرد پرتو» کارخانه خود به کندی عمل می‌کرد. باید توجه داشت که واکنش زبردستان همیشه مثبت نیست، زیرا افراد به نحوه مدیریت استبدادی

این مورد نمونه‌ای از مشارکت بالانگر واقعی است. مدیر و زیردستانش در تمامی فرایندها حل مشکل مشارکت می‌کنند. این مشارکت بدین دلیل واقع شد که کار محمدی با رؤسای قسمت، مهارت انسان را در ساختمندی بهبود می‌بخشید و براساس تجربه، وی می‌دانست که گروه می‌تواند تصمیم‌های بهتری با سرعت بیشتر اتخاذ کند که از درک و تمهدی بسیار بیشتر از زمانی که تصمیم‌ها به تنهایی اتخاذ می‌شود، برخوردار باشد.

مشارکت در فعالیتهای ساختمندی، - چیزی که کارکنان بیشتر آرزوی آن را دارند - به فرایندی اطلاق می‌شود که وقتی صحبت از مشارکتی نمودن بیشتر سازمان است به آن اشاره می‌شود. در سازمانهایی که از هنجارهای قسوی و محدودیت مشارکت کارکنان در وظایف سطوح بالاتر برخوردارند، مشارکت بالانگر زیردستان وجود ندارد. در فرهنگ سازمانی حمایتگر، کارکنان وظایفی را که مایلند و

می‌توانند در آن مشارکت جویند مشخص می‌کنند.

مثال: در سازمانی که مشارکت قابل ملاحظه مورد حمایت بود، مدیر منابع انسانی، هم عضو و هم مشاور گروه مدیریت عالی برای تولید بود. اگر چه رده رسمی سازمانی وی، رئیس واحد، یک رده پایین‌تر از دیگران بود، ولی مانند دیگران مستقیماً به مدیر تولید گزارش می‌داد. بازنگری سالیانه در مورد ظرفیت و کارکرد کلیه رؤسای واحدها، همانند مرحله پردازش اطلاعات برنامه مدیریت حقوق و دستمزد، انجام می‌شد. مدیر منابع انسانی پیشنهاد کرد که وی برای کمک به فرایند طبقه‌بندی در جلسه حضور پیدا کند. مدیر تولید، که نگران آگاهی رئیس یک واحد از اطلاعات مربوط به افراد دیگر در سطح سازمانی بالاتر بود، گفت، «اجازه دهید در مورد آن فکر کنم». وی تصمیم گرفت به مدیر منابع انسانی اجازه حضور ندهد. در مورد فوق، مدیری که، از

### مشارکت جانبگر (۶)

سازمان با یکدیگر همفکری می‌کنند. این نحوه مشارکت ممکن است

مشارکت افقی میزانی است که افراد در یک یا سطوحی پر شمار از

سرپیچی از مقررات صحیح تجربه شده احساس راحتی نمی‌کرد به‌زیر دست خود اجازه مشارکت را نداد. اما مدیران باید توجه کنند مواردی وجود دارد که همه افراد تمایلی به مشارکت در فعالیتهای طراحی و ساختمندی ندارند. گرچه چنین کوششهایی بیشتر از عملکرد واقعی کار ناشی شود، هرچه چارچوب زمانی برنامه‌ریزی و طراحی طولانی‌تر باشد، و هرچه موضوعات خلاصه‌تر باشد، احتمال بیشتری وجود دارد که برخی کارکنان از مشارکت اجتناب کنند. برخی از افراد ممکن است اطمینان چندانی از مهارت‌ها و دانش خود نداشته باشند، بخصوص زمانی که وظایفی را که با آن آشنایی ندارند، انجام می‌دهند و نمی‌خواهند که در برابر افراد سطوح بالاتر بدون صلاحیت جلوه کنند. بنابراین، مدیران زمانی که افزایش مشارکت را به اجرا می‌گذارند باید هوشمندانه و ماهرانه عمل کنند، بخصوص زمانی که نیازمند درگیر نمودن سطوح متعددی از سازمان می‌باشند.

دربرگیرنده فعالیتهای ساختمندی و یا فرایندی باشد.

جانب‌نگر مؤثر با شکست مواجه شد. نه‌جعفری و نه مدیران وی قادر نبودند تا سیستم را وادار به کارگرد مطلوب نمایند. مشارکت جانب‌نگر مؤثر نیازمند خود-مدیریتی و مدیریت دیگران است. مشارکت جانب‌نگر مستلزم آنستکه هر یک از افراد از تخصص دیگران بهره‌جویند، و همگی می‌بایستی در درک تفاوت‌های مدیریتی، تجربی، تخصصی و سابقه‌ای مهارت داشته باشند. موانع متداول در راه مشارکت جانب‌نگر بهینه، فقدان مهارت کافی برای اداره فرایند گروهی و مدیریت تفاوت‌ها است. میزانی که براساس آن مشارکت جانب‌نگر می‌تواند افزایش یابد، می‌تواند به میزان کسب این مهارت‌ها توسط اکثر افراد در سازمان محدود شود. به‌رحال، مشارکت جانب‌نگر اغلب برای کار کیفی حیاتی است.

شد هر واحدی دید خاص خود را از اولویتهای بخش و همچنین عقیده خاص خود را برای تحقق اهداف دارد. تعامل میان مدیران ضعیف و وجود تعارضات نیز آنرا با تحریف همراه می‌ساخت. جعفری دریافت که بحث‌های تک به تک وی در مورد اهداف واحد و اولویتها به طرق مختلفی تفسیر می‌شود. وی می‌خواست از جلسه برای حصول اطمینان از درک مشترک استفاده کند. وی همچنین متوجه شد که مشاخره میان مدیران وی رویدادی عادی و معمول است، اما نمی‌دانست چه کاری باید درباره آن انجام دهد، فقط ترتیبی داده بود تا بهر یک بگوید «همکاری و همفکری خوبی را ایجاد کنند».

در مثال فوق، مشارکت جانب‌نگر برای درک مشترک از اهداف قسمت ضروری بود. جعفری در ایجاد ساختار موردنیاز برای مشارکت

مشارکت افقی به دو صورت رسمی و غیررسمی وجود دارد. بسیاری از سازمانها گرایش چندانی به بهینه کردن مشارکت افقی ندارند. تحقیقات انجام شده در زمینه خلاقیت گروهی و حل مشکل گروهی نشان می‌دهد که وظایف و مشکلات پیچیده، تا زمانی که فرایندهای گروهی مؤثر و سالم است، بصورت ماهرانه‌تری توسط گروه برخوردار از انواع مهارت‌ها و تواناییهای موردنیاز انجام می‌گیرد.

مثال: جعفری مدیر عامل واحد محصولات ساختمانی، از عدم دستیابی به اهداف فروش محصول در خط جدید ناراضی بود. وی با جمع کردن مدیران تولید، مهندسی، فروش و منابع انسانی همراه با کلیه افراد کلیدی در تمامی یک روز کاری دست به اقدامی غیرمعمول زد. از همان ابتدا مشخص

## مشارکت سازمانی

مشکل از سرپرستان فنی مهندسی مرکزی، واحد تحقیقات، مهندسی بهبود، و هریک از کارکنان مهندسی کارخانه تشکیل داد و آنان را مسئول «بهبود نوآوری فنی» نمود. کمیته می‌بایستی هرچیزی را در مورد سیستم مهندسی بررسی کند، از استخدام افراد جدید و مسیر شغلی

مشارکت یک واحد در امور مربوط به واحد دیگر ممکن است برای دستیابی به نتایج کیفی بالاتر ضروری باشد.

مثال: عباسی، مدیرعامل، دریافت که سطح نوآوری فنی در سازمان وی قابل قبول نیست. وی کمیته‌ای را

برخلاف مشارکت جانب‌نگر، مشارکت سازمانی بین بخش‌های وسیعتر سازمان، بین قسمتها، واحدها و وظایف انجام می‌گیرد. هرچه الزامات کاری سازمان پیچیده‌تر شده و روابط تعاملی افزایش می‌یابد، نیاز به همکاری و همفکری بین فعالیتها و قسمتهای اصلی افزایش می‌یابد.



آنان تا آنچه که برای رسیدن به ایده‌های خوب لازم می‌بود. کمیته پیشنهاد تغییراتی را در ساختار و نقش‌های گروه‌های مختلف مهندسی توصیه کرد، اینکه چگونه واحد، برنامه‌ریزی راهبردی را انجام دهد، چگونه طرح‌های مهندسی سازماندهی، تأمین نیروی انسانی، مدیریت و در مسایل مربوط به اداره مهندسان سیاستگذاری شود. اکثر توصیه‌ها به اجرا درآمد، فرایند تغییر فرهنگ برای پیشبرد نوآوری آغاز شد.

اکثر سازمانها بطور سنتی متکی به ساختار سلسله مراتبی برای ایجاد هماهنگی و نفوذ دوجانبه لازم برای عملکرد مطلوب سازمانی می‌باشند. این ساختار درجاییکه وجود تخصص در وظایف خاصی مورد نیاز افرادی

نباشد که مسئولیت هماهنگی و تصمیمگیریهای کلی را بعهد دارند، بسنجو مطلوبی عمل می‌کند. ولی، همچنانکه در مثال فوق نشان داده شد، مشارکت واحدهای جغرافیایی مختلف در فعالیتهای گسترده و متنوع‌تر که شامل تعیین راهبردها و اولویتهای تصمیمگیری در اینکه چه وظایفی باید انجام شود و تعیین چگونگی ساختار آنها و تهیه و تخصیص بهترین منابع ممکن می‌شود، فرصتهایی را برای کارکرد مؤثرتر سازمان فراهم می‌آورد. جداسازی و منزوی ساختن که حاصل و نتیجهٔ هنجارهای «سنگگیرانه» می‌باشد، مشارکت سازمانی را مسدود می‌سازد. مانع دیگر در راه مشارکت بین واحدها نتیجهٔ منش برخی واحدهایی است که بیشتر نگران «محافظت از منافع خود»

## مشارکت فردی

تاکنون، انواع مشارکتهایی که بین افراد و گروهها واقع می‌شود توضیح داده شد، پُر واضح است که نوع دیگری از مشارکت نیز وجود دارد که مربوط به میزانی است که فرد از قابلیت‌های فکری و جسمی خود مانند نیرو، خلاقیت، بصیرت، تمرکز و تفکر خود برای انجام کار استفاده می‌کند. وجود این قابلیت‌های کاری تحت تأثیر تندرستی ذهنی و جسمی فرد قرار

دارد. مدیریت مشارکت فردی مبتنی بر ادراکات، نیازهای فردی، فرضیه‌ها، و ارزشهای گسترده و متنوع است. اکثر افراد و سازمانها از مشارکت فردی سود می‌برند. رابطهٔ بین مشارکت فردی و مفاهیم تعهد و انگیزش به سهولت قابل مشاهده است و احتمال بسیار قوی وجود دارد که سنجش درجهٔ مشارکت فردی بتواند ساده‌تر و بسیار قابل استفاده‌تر از

می‌باشند تا نگرانی در مورد منافع کلی سازمان. برای شکستن موانع افزایش مشارکت، کوششهای بلندمدت‌تری با هدف تغییر فرهنگ سازمان مورد نیاز است. تحول‌دهندگان احتمالاً از میان مسئولینی خواهند بود که تصویر روشنی دارند از اینکه چرا و چگونه کل سازمان از افزایش همکاری سود خواهد برد.

بعضی واحدهای سازمانی ممکن است نیاز داشته باشند تا در مأموریت خود تجدیدنظر کنند و کوششهای خود را بیشتر بر مسایل کلی متمرکز نمایند. نادیده گرفتن نیاز به تنظیم مجدد اولویتهای را نیز باید انتظار داشت و پُر واضح است که وجود یک رهبری قوی برای به اجراء درآوردن مشارکت سازمانی الزامی است.

سنجش انگیزش و یا تعهد باشد. مثال: مهارتهای مهندس علوی بسیار عالی بود، اما روابط کاری وی با دیگران بسیار ضعیف می‌نمود. حسنی، مدیر وی، سعی کرد از طریق ارتقاء عملکرد و بحث‌های غیررسمی به روابط کاری علوی بهبود بخشد. این اقدامها مؤثر واقع نشد. بالاخره حسنی به علوی گفت که کمک به وی را متوقف می‌کند، ولی وی باید بدانند



ارزشمندی را بدست آورند. مدیریت متغیرهای سازمانی به مراتب آسانتر و معمولاً مؤثرتر است تا پرداختن به مشکلات و ویژگیهای روانشناختی فرد کارمند. افزایش مشارکت فردی برای افرادی سودمند است، که احترام به نفس و احساس ارزشمند بودن اغلب به کارشان گره خورده است و همچنین برای سازمانهایی که نیازمند خواهان حداکثر تلاش از ناحیهٔ هریک از کارکنان خود می‌باشند.

عوامل پیچیده و بهم پیوسته‌ای وجود دارد که بر میزان مشارکت فردی که کارکنان سازمان از خود بروز می‌دهند مؤثر واقع می‌شود. اگر بتوان موانع موجود در راه افزایش مشارکت فرد را کشف کرد، مدیران قادر خواهند بود در مورد اینکه چه متغیرهای سازمانی به این موانع مربوط می‌شوند و چگونه می‌توان به آنها دستیابی پیدا کرد و نتایج مطلوب مدیریت را کسب کرد، پیش

که اگر به وضعیت روابط کاری ضعیف خود ادامه دهد مسیر شغلی وی بسیار محدود و کوتاه خواهد شد. علوی بالاخره پیام را دریافت کرد، زیرا در طول ۶ ماه بعد، در روابط کاری وی تغییر ایجاد شد. علوی تفسیر خود را از اینکه چه میزان تواناییهای خود را برای شغل خود بکار برد تغییر داد، وی استفاده از مهارت‌های بین فردی، اجتماعی و سازمانی را نیز همانند مهارت‌های فنی آغاز کرد.

## اصول کلیدی برای به حداکثر رساندن مشارکت

است. تطبیق تعریف شغل و منظور داشتن اقدامات فرد در فعالیتهای جدید در ارتقاء عملکرد، از روشهای پاداش دادن به مشارکت است.

۵- تغییر مشارکت حداقل بصورت موقت موجب افزایش تنشهای فردی و سازمانی، می‌گردد. هر فردی عدم اطمینان و ابهام را در زمانی که انتظارات دستخوش تغییر قرار می‌گیرد، تجربه می‌کند. علاوه بر آن، به‌میزانی که فرایندها و نتایج جدید مشارکت به واکنشهای جدید نیاز داشته و آنرا بوجود می‌آورد، سیستم تنش فزاینده‌ای را تجربه می‌کند. بنابراین، انتخاب اینکه آغاز طرح افزایش مشارکت چه موقع باشد از اهمیت برخوردار است و مدیریت شتاب تغییر نیز ضروری است.

سازمان است، تا هم کسالت ناشی از رویه‌های یکنواخت اداری را خنثی کند و هم نیرو و هیجان ناشی از درگیر شدن در یک موضوع تازه را فراهم آورد.

۳- مشارکت زمان بر است، نمی‌توان از افراد انتظار داشت که مشاغل خود را طبق معمول انجام دهند و به‌سادگی زمان مورد نیاز برای درگیری در وظایف جدید را هم ایجاد کنند. نمی‌توان از سازمانها انتظار داشت که کار را به همان سرعت قبل از مشارکت به پایان رسانند.

۴- به مشارکت باید پاداش داده شود. اگر افراد در برابر بهترین کوششهای خود چیزی دریافت نکنند به آن ادامه نخواهند داد. ارج نهادن اغلب بارزتر از پاداشهای مادی

پاره‌ای از ویژگیهای متداول مشارکت از هیچگونه ارزش جهانشمولی برخوردار نیستند، لذا برنامه‌های خاصی برای تغییر با توجه دقیق به تاریخ، فرهنگ و ظرفیتهای هر سازمان طراحی می‌شود. با این حال، سازمانها اگر مایل هستند که هریک از اشکال پنجگانهٔ مشارکت را بصورت موفقیت آمیزی برنامه‌ریزی و اجرا نمایند، نیازمند آن هستند که برخی اصول کلیدی را مورد توجه قرار دهند.

۱- مشارکت باید بیشتر امری موقتی در نظر گرفته شود تا دائم. مبنا قراردادن مشارکت در هر چیزی بجز مهارتها و دانش مورد نیاز برای وظیفهٔ خاص، همیشه منجر به سردرگمی و عدم کارآیی می‌گردد.

۲- مشارکت نیازمند نوسان در

۶- مشارکت نیاز به درک و حمایت افراد در سطوح متعدد سازمان دارد. حتی یک تغییر در مشارکت کارکنان در هر فعالیتی توسط مدیر برافراد دیگر درحول محور گروه مؤثرتر واقع می‌شود و بدون رفتارهای حمایتی از طرف دیگران، تغییر، پیامدهای منفی را بدنبال خواهد داشت.

۷- اگر افراد بحال خود گذاشته

شوند، اعم از مدیران یا کارمندان، احتمالاً سطح بهینه مشارکت را انتخاب نمی‌کنند. بسیاری از افراد مشارکت به سمت بالا را می‌خواهند زیرا موجب افزایش قدرت و در معرض دید قرار گرفتن را فراهم می‌آورد. درعین حال، آنها می‌دانند که چنین درگیریهایی با خطر همراه است. اغلب افراد خواست خود را از مشارکت روبه بالا به روشنی بیان

می‌کنند، اما زمانی که فرصت فراهم می‌شود دچار تردید می‌گردند. همین مسایل غامض در پویاییهای سایر اشکال مشارکت نیز تجربه شده است. بنابراین، افراد نیازمند آن هستند که اداره شوند و روابط و وظیفه‌ای و نقشهای آنان باندازه کافی به وضوح ساختار داده شود تا برنامه‌های کار و درجه مشارکت در تمامی اشکال آن، حداقل در قالب کلی، مشخص شود.

## مزایای بهینگی مشارکت

بطور کلی این واقعیت درست است که امروزه سازمانها از مشارکتی کمتر از سطح بهینه برخوردارند. (به استثنای مشارکت روبه پایین، که اغلب بیش از آن است که باید باشد). فایده‌ای که در همه حال و در هر زمانی که افراد در هر نوع کاری مشارکت می‌کنند، که قبلاً از آن کنار گذاشته شده بودند، دارد، یادگیری است. نوع یادگیریها متفاوت است و می‌تواند شامل موارد زیر گردد:

مؤثرتری در حل مشکل و تصمیمگیری مورد استفاده قرار گرفته و مشارکت کنندگان چگونگی ارتباط مؤثرتر درمورد اینکه چه می‌دانند و چه محدودیتهایی در اطلاعات و دیدگاه آنان وجود دارد، را فرا می‌گیرند.

\* مشارکت کنندگان درمورد چگونگی عملکرد سازمان بیشتر آگاه می‌شوند و درک غنی‌تری را از پویاییها، موضوعها و اولویتهای نظام بزرگتر کسب می‌کنند.

می‌شود.

\* مشارکت کنندگان چگونگی نفوذ بر دیگران و استفاده از قدرت و اختیار را می‌آموزند.

یادگیری که صورت می‌پذیرد برای کارکنان سودمند است زیرا موجب افزایش قابلیت‌های آنها برای انجام بهتر تکالیف جاری شغلی می‌گردد و ارزش آنها را در سازمان بالا می‌برد و منابع بیشتری برای برنامه‌ریزی و مدیریت مسیر شغلی به آنها می‌دهد. سازمان سود می‌برد از آن جهت که مشارکت منابع انسانی را در جریان فعالیتهای کاری توسعه و رشد می‌دهد که به مراتب مقرون بصرفه‌تر از آموزشهای رسمی است. مشارکت برای سازمان و کارکنان هردو، سودمند است زیرا به گرایشهای مثبت بیشتر و افزایش تعهد منجر

\* راههایی که در آن کسانی که در نقشهای دیگر در سازمان قرار دارند برای کار خود ارزش می‌گذارند، در پی انجام کار خود بر می‌آیند و از فن‌آوری، استفاده می‌کنند، آشکار می‌شود.

\* تصویر روشنتری از اینکه چگونه بازده فرد ارزشگذاری گردیده و مورد استفاده دیگران قرار می‌گیرد و چگونه می‌توان آنها بهبود بخشید، ظاهر می‌شود.

\* مهارتها و استعدادهای مشارکت کنندگان بالا می‌رود و مهارتها و دانش غیر مؤثر قبلی ظاهر

\* دانش و تجربه کسب شده بنحو

داشته باشد، معمولاً مشکل در مشارکت روبه‌پایین نمی‌باشد. اگر نه؛ کاهش درگیری مدیر معمولاً موجب توضیح واضح‌تری از نقشها و مسئولیتهای سطوح مربوط می‌گردد. تعاون و وابستگی متقابل جایگزین وابستگی می‌شود و انگیزه و خلاقیت کارکنان افزایش می‌یابد. برای مدیر، این کاهش، نیروی بیشتری را آزاد می‌کند که می‌تواند آنرا صرف کار مناسبی کند که می‌تواند به توسعه سریع بیشتر در اثربخشی مدیر و دستاوردهایی بسرای اهداف و نیازهای کلتر سازمانی گردد.

آنان از «شمای کلی» کاملتر و درست تر است. افراد سطوح پایین اطلاعات صحیح بیشتری از فعالیتهای فرایندی جاری دارند، اما «شمای کلی» آنان بنظر می‌رسد که براساس حدس و گمان باشد. همچنین تفاوت‌های قابل مقایسه‌ای بین افراد در وظایف و فن‌آوریهای مختلف وجود دارد. گردهم آوردن افراد با رهبری لازم اولین گام در راه کیفیت کاری بالاتر است.

همچنین برای کاهش مشارکت روبه‌پایین، در آنجا که لازم باشد، دلایل خوبی وجود دارد. اگر تماسهای روشنی بین سطوح وجود

می‌شود که بنوبه خود ظرفیتهای سازمانی و فردی را برای یادگیری، تطابق و بهبود درجهت سطوح بالاتری از تعالی افزایش می‌دهد.

کیفیت کار انجام شده اغلب از طریق مشارکت پیشرفت می‌کند زیرا، چنانکه قبلاً هم اشاره شد، تجمع اطلاعات به تصمیمگیری بهتر می‌انجامد. بخصوص این مورد در زمانی واقعیت دارد که برنامه و راهبردها تدوین شده باشند. آنهایی که در سطوح بالاتر قرار دارند، از اینکه چه مقدار از فعالیتهای فرایندی انجام گرفته است خاطره بیشتری دارند تا تجربه جاری، اما آگاهی

## نتیجه‌گیری

بررسی موضوعات از نزدیک می‌تواند برای مدیران اندیشمندی که خواهان آن هستند تا این مسئله را بدانند که تا چه حد و چگونه مشارکت به سازمان آنها مربوط می‌شود، درک و فهم بیشتر و روشنتری را فراهم آورد.

در هر یک از اشکال مشارکت درجات بهینه‌ای وجود دارد. برای تعیین اینکه در کجا افزایش مشارکت می‌تواند ایجاد فرصت نماید، ارزیابی دلایل پویاییهای جاری و همینطور مطالعه کامل نتایج احتمالی الگوهای جدید از اهمیت برخوردار است. شتابی نیز که براساس آن تغییرات می‌توانند جذب شوند، نیازمند برنامه‌ریزی و مدیریت دقیق است.

علاوه بر آن، توجه خاصی نیز باید به گرایشهای هر کارمند نسبت به شغل خود و سازمان داشت، زیرا برای افزایش مشارکت داشتن تمایل به درگیری در زمینه‌های جدید ضروری است. در پارهای سازمانها، سطح اعتماد کارکنان به مدیریت برای حمایت از افزایش مشارکت ممکن است کافی نباشد. درحالیکه تغییر درجه مشارکت در اکثر سازمانها دارای مزایای بالقوه است، برای انجام چنین کاری، بدون توجه به سطح آن، چالش پیچیده‌ای را برای مدیران و کارکنان فراهم می‌کند. اگر می‌خواهیم از مزایای بالقوه آن بهره‌مند شویم و از دامهای آن اجتناب کنیم، عوامل خاص سیستم، باید در نظر گرفته شود.