

مشارکت در سازمانها



آشنایی با نویسنده

بابک اسمعیلی

دارنده مدرک فوق لیسانس با گرایش مدیریت آموزشی کارشناسی ارشد اداره کل آموزش بانگ کشاورزی و عضو هیئت علمی دانشگاه با پیشینه تدریس در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، مدیر آموزش، مشاور در آموزش و پرورش و مراکز مشاوره سازمان ملی جوانان و دارای مقالاتی چند در زمینه آموزش، نیازسنجی، رضایتمندی شغلی و مدیریت.

چکیده

در این مقاله مشارکت در مدیریت، به طور کلی، بررسی شده است. در ابتدا مقدمه‌ای درباره پیشینه مشارکت در مناسبات اجتماعی انسانها آورده شده و سپس به تاریخچه نظری مشارکت بر پایه نظریه ماکس وبر، فردریک تیلور، هنری فایول و چستر بارنارد اشاره‌ای گذرا شده است. با مقوله مشارکت در سازمانهای مختلف، از دیدگاههای گوناگون برخورد شده است. این دیدگاهها تعریف شده و به یکی از موانع اصلی ایجاد مشارکت در سازمان که عامل بی‌نظمی سرچشمه گرفته از مشارکت است پرداخته شده و سرانجام دستورالعملی برای ایجاد مشارکت در سازمانها پیشنهاد شده است.

تفکر و اندیشه مدیریت مشارکت‌جویانه، به ناگاه در ذهن علمای مدیریت و دیگر افراد ذریبط، تکوین نیافته و بی‌درنگ به‌صورت اندیشه علمی در نیامده است. بررسی اجمالی سیر تکامل مدیریت، به روشنی گویای این واقعیت است که مشارکت در تصمیم‌گیریه‌ها، از آغاز تشکیل هسته‌های اولیه زندگی انسانها به‌صورتی ویژه همان زمانها و دوره‌ها در عمل وجود داشته است. مناسبات اجتماعی اعضای خانواده و سپس گروه و ایل و قبیله و ... مشارکت و مشورتهایی را که در آغاز صورت ابتدایی داشته ایجاد می‌کرده است. سپس، با تکامل اندیشه‌های نوین و تقابل افکار جدید و بحث و جدلها و کشمکشهای عقیدتی در میان صاحب‌نظران، مدیریت صلح‌جویانه و مشارکتی، به‌سان سبکی مدون و کارا در علم و هنر مدیریت کنونی نمایان شده است.

اصلاحات و تغییرهای سریع و بنیادی در ساختار نظامهای اجتماعی، سیاسی و اقتصادی کشورهای مختلف جهان و لزوم بهره‌مندی هرچه بیشتر از امکانات و منابع مادی و معنوی موجود در این کشورها و نیز ضرورت هماهنگی با پیشرفت روزافزون علم و فن شرایطی را به‌وجود آورده که تحقق نوعی از مشارکت مردمی در تصمیم‌گیریه‌ها و تعیین خط‌مشیهای مدیریت را پدیده‌ای الزامی، قطعی و بایسته ساخته است.

مشارکت که در اواخر دهه ۱۹۶۰ مفهومی تندرانه داشت و تنها به تقاضای رهبران دانشجویی و سازمان‌دهندگان اجتماعات، به‌منظور مداخله بیشتر مردم در کار قانونگذاری نهادهای دولتی مطرح می‌شد. در اواخر دهه ۱۹۸۰ در پی موفقیت مؤسسه‌های تجاری که از مشارکت کارکنانشان بهره‌مند شده بودند، این مفهوم عمومیت و اعتبار قابل توجهی پیدا کرد. در دهه ۱۹۹۰ سؤال اصلی، فایده و ارزش استفاده از مشارکت نیست، بلکه روش و چگونگی استفاده از آن است. البته، نمی‌توان متکر احتمال بروز هرج و مرج و تأخیر در جریان اعمال روشن مدیریت مشارکتی شد. بنابراین، ایجاد ساختار درست و روشن، با تعیین حدود و هدفها، از همه نارساییهای مشارکت جلوگیری می‌کند. این تعیین حدود می‌تواند شامل محدودیتها، آزادیها،

خطوط راهنما، هدفها و همه انتظامات لازم دیگر باشد که در سایه رهبری سنجیده مؤسسه‌ها انجام می‌پذیرد. مهمترین عامل موفقیت سازمانی که بخواهد در جهت بهبود مداوم حرکت کند مشارکت دادن کارکنان در کارها و قدرت دادن به آنان است. و این کار خود نیازمند سازماندهی مناسب است تا بتوان به کمک آن از مجموعه فعالیتهای گروهی و انفرادی در سازمان به گونه‌ای اثربخش استفاده کرد.

در فرهنگی که به کارهای گروهی و مشارکت در امور اهمیت بدهد، لازم است قدرت و اختیار کافی به‌منظور مشارکت در کارها نیز به کارکنان داده شود. اگر هم قدرت کافی و هم ابزار مورد نیاز در رفع موانع و معضله‌ها در اختیار کارکنان قرار گیرد کارهایی برجسته انجام‌پذیر خواهد بود؛ زیرا، به‌طور معمول کسانی که به این مسائل و معضله‌ها نزدیک‌ترند، بهترین راه‌حله‌ها را ارائه می‌دهند. وقتی مشارکت در سازمانی پیاده شود، همه کارکنان وجود خود را محترم، با ارزش، کارا و اثربخش می‌یابند و خود را در سرنوشت و موفقیت سازمان سهیم و شریک می‌دانند. بدین سان است که آنها بحق احساس می‌کنند که در شکست و زیاندهی یا در موفقیت و سودآوری شرکت یا سازمان نقشی مهم، تأثیرگذار و تعیین‌کننده دارند.

قبل از ادامه بحث لازم است تعریفی از مفهوم مشارکت ارائه دهم.

«مشارکت کارکنان در مدیریت به معنی ایفای نقش آنها، از طریق اظهارنظر، ارائه پیشنهاد، تصمیم‌گیری و پذیرش مسؤلیت در زمینه فعالیتهای سازمان، انتخاب نوع کار، بهبود و توسعه کار و توزیع دستاوردهای حاصل است.»

تاریخچه نظری مشارکت

«ماکس وبر» جامعه‌شناس آلمانی و صاحب‌نظر در علم مدیریت، به پیشرفت کار و صنعت و اعمال مدیریت از طریق قوانین و مقررات، بدون توجه به احساسات و عواطف و خواسته‌های انسانی، به‌ویژه بدون التفات به مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیریهای سازمان، تأکید و توصیه فراوان داشت. او معتقد بود عواملی مانند

تقسیم کار، تمرکز اختیارات، برنامه‌های منطقی و عقلایی برای اداره امور استخدامی، قوانین و مقررات و سیستم ثبت و ضبط مدارک، از اهم وظایف مدیران است و بدیهی است که سلیقه‌ها، باورها و آرزوهای کارکنان در این تعریف نقش عمده و کارسازی را برعهده ندارد.

اصول مدیریت علمی و اداری به صورتی جامع‌تر و مناسب‌تر را «فردریک تیلور» و «هنری فایول» مطرح کردند. اما، در این نظریه نیز نیروی انسانی به سان نوعی انرژی مکانیکی در فن‌آوری جدید که در راستای تأمین بیشترین بهره‌برداری از نیروهای مصرفی و تسریع هرچه بیشتر در انجام فعالیت‌های انسانی و پرداخت مزد و پاداش مادی در قبال آن استفاده می‌شود، شناخته شده است. در این نظریه، توجه به نیازهای کارکنان جای عمده‌ای ندارد. پس از آن نهضت روابط انسانی و مدیریت رفتاری در سالهای دهه ۱۹۳۰ شکل گرفت. پایه‌گذاران این نهضت، یعنی التون مایو و همکارانش معتقد بودند: «برای اینکه بتوانیم در سازمانها، اداره‌ها و تشکلهای کشوری همزیستی مسالمت‌آمیز میان افراد سازمان و اعضای عالی‌رتبه مدیریت به وجود آوریم، لازم است محیطی دوستانه و صمیمی را در سازمان ایجاد کنیم تا بتوانیم نتایجی بهینه از این اقدام کسب کنیم و سرانجام به نظامی پویا، متحول و سرشار از انگیزه دست یابیم.» به عبارتی واضحتر، نتایج حاصل از بررسیها و اندیشه‌های التون مایو به توجه افزونتر به شخصیت کارکنان و تأمین آسایش و رفاه آنان و تحقق این احساس و بینش در کارکنان که عضوی کارا، اثربخش و مهم در سازمان‌اند و مدیران دستگاههای ذیربط نیز به گونه‌ای متقابل آنها را از خود می‌دانند انجامید.

به دنبال پیدایش مکتب نظریه‌های سیستمی و اقتضایی و رواج و گسترش جنبش روابط انسانی، سرانجام «مشارکت» نیز به سان یکی از اندیشه‌های غالب در مدیریت و سازمان و روشی کارساز و وسیله‌ای مناسب برای انگیزش افراد و تلفیق بینش و ارزیابی کارکنان و مدیریت، جایگاهی ویژه و استوار را در طرحها و اندیشه‌های نوین علم مدیریت به خود اختصاص داد. به بیانی دیگر، طبق این نظریه، ضمن اینکه

تصمیم‌گیریهای نهایی و قطعی به‌عهده مدیران و در حیطهٔ مسؤلیت آنان است، توجه و التفات، به دیدگاههای کارکنان (به‌سان مهمترین سرمایهٔ دولتها و نظامها و تشکیل‌دهندهٔ ساختار اصلی سازمان که در صف مقدم مواجهه با معضلهای سازمان قرار دارند) یکی از ضرورتهای اصلی شیوهٔ نوین مدیریت مشارکتجویانه قلمداد شده است. به‌طور اصولی، تشریک مساعی در ادارهٔ سازمان ضرورت توجه به این نکته‌های مهم را به اثبات می‌رساند که نخست، مشارکت از یک سو عامل بهبود راه‌حلهاست و نوعی مردمسالاری اداری و سازمانی برای حمایت از کارکنان به‌وجود می‌آورد، دوم، توجه به کارکنان به‌طور طبیعی مستلزم دخالت دادن آنان در فرایند تصمیم‌گیری، در بلند مدت، است. سوم، مدیران برای دستیابی به درستی بیشتر در ادارهٔ کارها و ضریب اطمینان بالاتر در تعیین خط‌مشیها و گرفتن تصمیمها، به یقین، بعد از مشاوره کافی با همکاران خود، به اتخاذ تصمیمهای کلی در حدود اختیارات خویش مبادرت خواهند ورزید.

چستر بارنارد، در کتاب وظایف مدیران اجرایی، سازمانها را سیستمهایی دانسته است که در اصل بر پایهٔ تشریک مساعی به‌وجود می‌آیند و سپس همکاری میان اعضای خود را سازماندهی می‌کنند. به اعتقاد وی سازمانها باید از تمایل اعضای خود به همکاری برخوردار باشند. حفظ بقای سازمان وابسته به مشوقها و هماهنگی و مشارکت کارکنان است. چستر بارنارد معتقد بوده است که پدید‌آوردنگان این باور که همانا سازمان و کارکنان آن‌اند هدفهایی مشترک دارند که باید در راستای تحقق آنها تلاش کنند.

برخوردهای مختلف با مشارکت در سازمانها

در دو قرن گذشته نگرش بسیاری از مدیران به مشارکت کارکنان در سازمانها تغییر یافته است. ولی حتی هم‌اکنون نیز مدیرانی با همان نگرش دو قرن قبل وجود دارند. در اینجا، به‌طور خلاصه، سه نگرش را مورد توجه قرار می‌دهیم:

۱. سازمان به سان ابزار

مالک و مدیر یک نفر است و سازمان و اجزاء آن به مثابه ماشین و قطعه‌های آن‌اند که باید به هدف سودآوری مالک کمک کنند.

۲. سازمان به سان موجود زنده

مالکیت از مدیریت جداست و مدیران در هدفگذاری و توسعه سازمان نقش دارند، اما کارکنان با وجود اینکه از ارزش بیشتری برخوردارند در فرایند تصمیم‌گیری مشارکت ندارند.

۳. سازمان به سان نظام اجتماعی

کارکنان و مدیران به سان گروه‌های ذینفع اصلی (داخلی) و سهامداران، مشتریان و فروشندگان مواد اولیه و خدمات و نیز دولت به سان گروه‌های ذینفع فرعی (خارجی)، به همراه یکدیگر، در بقا و رشد سازمان مشارکت دارند و سازمان به رشد همه گروه‌های ذینفع کمک می‌کند.

مشارکت و نظم

یکی از موانع گسترش مشارکت در سازمان‌های اجتماعی و اقتصادی ما وجود فرهنگ ریشه‌دار استبدادی و ضعف رواج نظم و قانون است. در بسیاری از موارد، مدیران از مشارکت کارکنان استقبال نمی‌کنند و با نگرانی با آن برخورد می‌کنند. مهمترین دلایلی که آنان برای این مخالفت خود اظهار می‌کنند عبارت است از:

۱. مشارکت کارکنان موجب بی‌نظمی و هرج و مرج می‌شود.
۲. مشارکت کارکنان ممکن است موجب بروز اشتباهات بزرگ شود.
۳. هنوز کارکنان و سازمانها آماده مشارکت نیستند.
۴. اظهار نظر مخالف کارکنان، بی‌حرمتی به اقتدار مدیر یا رئیس است.

۵. کارمند باید دستورهای رئیس خود را بی درنگ و بدون مقاومت اجرا کند.

۶. مشارکت کارکنان به اعمال رابطه، هرج و مرج و بی حساب و کتاب بودن کارها منتهی می شود.

هرچند مشارکت سازمانی در شرایط استبدادی ممکن است به سوء استفاده و هرج و مرج بینجامد. اما از طرف دیگر بررسیهای مدیریتی و دیدگاههای صاحب نظران حاکی از این است که مشارکت صحیح کارکنان در امور سازمان به افزایش کارایی، رضایت شغلی، افزایش مسؤلیت پذیری، تعهد و وفاداری، سعه صدر و بردباری، کاهش تعارض و برخورد، تقلیل غیبت، تأخیر و ترک خدمت، افزایش همکاری و سرانجام به رشد و تعالی کارکنان کمک خواهد کرد. در سطح سازمان نیز مشارکت صحیح کارکنان به افزایش کارایی سازمان، سهولت تغییر و تحول سازمانی، کاهش ضایعات و هزینه ها، توسعه روابط افقی و افزایش سرعت کار و سلامت فضای سازمانی منتهی می شود.

باید پذیرفت که هم نگرانی مدیران ما در مورد سوء استفاده از مشارکت نشانه هایی از واقعیت را در بردارد و هم مشارکت صحیح کارکنان آثار ژرفی در رضایت شغلی و بهره وری سازمانی دارد.

مدیران ما باید توجه داشته باشند که مشارکت و نظم در سازمان مفاهیمی متضاد نیستند و بنا به ضرورت افزایش مشارکت کارکنان همراه با اشتباه، بی نظمی و هرج و مرج نیست، بلکه به وارون، نتایج بررسیها نشان داده است که در صورت افزایش صحیح و برنامه ریزی شده مشارکت کارکنان، چه در سطح فردی و چه در سطح سازمانی، کارایی و نظم افزایش می یابد و موجبات رضایت شغلی بیشتر و پیشرفت کارکنان نیز فراهم می آید.

دلایل اساسی حمایت از مشارکت کارکنان در تصمیم گیریهای مدیریت - ایجاد تأثیرهای مثبت و شگرف در روحیه کارکنان به دلیل احترام به عقاید و دیدگاهها و افکارشان.

- به کارگیری آن به سان وسیله‌ای مناسب و معقول برای برقراری ارتباط مفید و اثربخش و پیوسته میان کارکنان و مدیریت و امکان‌پذیری تصویب طرح‌ها و روش‌ها.

- ایجاد انگیزه نیرومند فعالیت در راستای تحقق هدف‌های فرد و سازمان.

- تثبیت مدیران سازمان در تفکر و برداشت فکری کارکنان، نه به سان فرماندهان بلامنازع، خشن و مستبد بلکه به سان رهبران سیستمی و همکاران و همفکرانی که به موجب شرایط موجود و موقعیتهای اکتسابی و آموزشی و تجربی در رأس هرم سلسله مراتب سازمانی قرار گرفته‌اند.

- اینکه کارکنان خود را در تصمیم‌گیریهای مدیریت سهیم بدانند به رشد تواناییها و شکوفایی استعدادهای آنان کمک شایانی می‌کند و مجموعه مدیریت و کارکنان را در توجه به زوایای تاریک و روشن سازمان و ارائه راه‌حلهای مؤثر و مفید یاری خواهد کرد. - گسترش فرهنگ هماهنگی و همدلی در سطح کل جامعه.

تغییر نگرش و ارزشهای مدیران و کارکنان برای ایجاد مشارکت

مشارکت به خودی خود به تغییر نگرش و ارزشهای کارکنان کمک می‌کند؛ اما، برای آنکه کارکنان بتوانند به طور اثربخش در کارهای سازمان مشارکت کنند، باید ویژگیهای ارزشی و اخلاقی مناسبی داشته باشند. برای ایجاد تغییر و دگرگونی بنیادین در کارکنان، نه تنها باید دانش و آگاهی آنان را ارتقا داد بلکه علاوه بر این باید به تغییر نظام ارزشی و اخلاقی، جهان‌بینی، برخوردها و نگرشها و پیش‌فرضهای نادرست مدیران و کارکنان، و تعریف مجدد نقش آنها در سازمان نیز، همت گماشت. (بسترسازی فرهنگی)

برای مشارکت اثربخش در مدیریت و توسعه سازمانهای اجتماعی یا اقتصادی، وجود توانایی حل مسائل و معضلهای واقعی در کارکنان و مدیران ضرورت دارد. بنابراین، با ایجاد جهان‌بینی علمی، واقع‌بینی، آموزش روشهای حل مسئله که همان روش علمی است، باید توانایی مدیران و کارکنان را برای مشارکت و قبول مسؤلیت در اداره کار شرکتها و سازمانها افزایش داد.

مشارکت اثربخش در اداره و پیشرفت و توسعه هر سازمان سالم کار مهمی است که نیازمند تلاش ذهنی مستمر است. امروزه، همه ما وجود تغییر و دگرگونی سریع در سطح جهانی و نیز در سطح جامعه، سازمانها و شرکتها را احساس می‌کنیم. بنابراین، برای مشارکت اثربخش در این تغییر و تحولات و ایفای نقش مناسب در این جریان، باید توجه داشته باشیم که آنچه امروز مدیران و کارکنان می‌دانند به زودی منسوخ می‌شود. بنابراین، آنان باید بیاموزند که چگونه به فراگیری و یادگیری مستمر بپردازند. اطلاعات و دانش امروز را همواره مفید و معتبر ندانند و بتوانند دانش خود را به سرعت افزایش دهند و در نتیجه توانایی خود را برای حل مسائل جدید ارتقا بخشند.

برای این منظور مدیران و کارکنان باید مجهز به وسیله‌ای شوند که به کمک آن بتوانند به حل مسائل بپردازند. این وسیله همان بینش و روش علمی است که، برای حل مسائل و حصول نتایج صحیح و اعتمادپذیر از کارایی و اعتبار قابل توجهی برخوردار است. سازمانی که مدیران و کارکنان آن، تصمیمهای خود را تا آنجا که ممکن است بر این روش استوار و بر همین اساس ارزشیابی کنند، از توانایی بیشتری برخوردار خواهد بود. علاوه بر این، آگاهی مدیران و کارکنان از ارزشهایی که مبنای تصمیم‌گیری آنان است، به افزایش تواناییهایشان کمکی بزرگ می‌رساند.

دستورالعملهای در پی آمده به سازمانهایی که علاقه‌مند به مشارکت کارکنان در کارها هستند پیشنهاد می‌شود:

۱. دخالت دادن کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری

در همه سطوح سازمانی، لازم است به کارکنان فرصت مشارکت در تعیین هدفها و استراتژیهای مناسب برای بهبود مداوم داده شود. این مسئله به اشکال گوناگون قابل اجراست.

متمرکز کردن توجه گروههای کار به مسایل خاص و مسائل موجود در فرایند تولید، استفاده از ابتکارهای گروههای کار، تشکیل تیمهای برنامه‌ریزی به منظور بهبود کیفیت،

برقراری نظام پیشنهادها، برای انتقال مسائل موجود و ... مشارکت دادن کارکنان در امور موجب تسهیل فرایند انتقال اطلاعات و بهبود ارتباطات می‌شود و در نتیجه دیدگاهها به سهولت به سطوح گونه‌گون مدیریت منتقل می‌شود.

۲. مجهز کردن کارکنان به دانشها و مهارتهای مورد نیاز

چون منابع انسانی بزرگترین سرمایه هر سازمان است، لازم است در زمینه آموزش آن سرمایه‌گذاری شود. قدرت و اختیار دادن به کارکنانی که دانش و تخصص لازم برای حل مسائل و انجام تصمیم‌گیریها را ندارند، هدایت کردن آنان به سوی انجام خطاهاست.

۳. تعیین میزان اختیار و دخالت کارکنان براساس مأموریت سازمان

در همه سطوح سازمانی لازم است اختیار دادن و قدرت بخشیدن به کارکنان، به‌سان فرصتی برای مشارکت آنها در بهبود فرایند، تصمیم‌گیریها و احساس مالکیت آنان در بازده کار تلقی شود. در صورتی که کارکنان از توانایی حل مسائل، کسب رضایت مشتریان و نگرش مثبت نسبت به مسائل بهره‌مند باشند، زمینه لازم برای تفویض اختیار و قدرت بخشیدن به کارکنان در همه سطوح سازمانی مهیا می‌شود. براساس مأموریت سازمان، هدفها و خط‌مشیهای آن شکل می‌گیرد و فعالیتهای مورد نیاز جهت دستیابی به هدفهای تعیین شده مشخص می‌شود. در این مرحله، لازم است میزان اختیار و دخالت کارکنان را مشخص کنیم.

۴. تعیین هدفهای فردی و سازمانی

کارکنان معمولاً از هدفهایی حمایت می‌کنند که برایشان قابل درک باشد. به منظور تأمین مشارکت کارکنان لازم است هدفهای کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان، به‌صورت ساده و قابل فهم، تبیین شود.

در میان هدفهای سازمانی باید به تأمین مدیریت و رهبری مناسب در سازمان،

به منظور بهبود مداوم، تأمین شرایط لازم کالاها و خدمات، بهره‌برداری از منابع انسانی، اطمینان از مرغوبیت کالاها و خدمات، مدیریت منابع، مدیریت فن‌آوری، رضایت مشتری و برنامه‌ریزی کیفیت جامع اهمیت داده شود.

در همه سطوح لازم است هدفهای فردی به سمت پشتیبانی از هدفهای سازمانی سوق داده شود. این مسئله فرصتی را برای کارکنان سازمان پدید می‌آورد تا در تعیین سمت و سوی حرکت سازمان مشارکت کنند و هدفهای کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان را همجهت با هدفهای فردی خویش ببینند.

دخالت دادن کارکنان در کارها با مشارکت آنان در تعیین هدفهای سازمان شروع می‌شود و قدرت بخشیدن و اختیار دادن به آنها به معنی تفویض قدرت انجام کار و مسؤلیت دادن به آنان در مورد بهبود کیفیت کارشان است.

۵. متمرکز کردن توجه همگان به مشارکت در بهبود مداوم کیفیت

در سازمانی که سطح بالایی از مشارکت در آن وجود دارد، همگان باید تشویق شوند تا وارد مسائل جدید شوند و از فرصتهای موجود استفاده کنند. هنگامی که فرایند بهبود مداوم کیفیت به صورت یکی از رسوم فرهنگی درآید، سازمان پیشرفت معنی‌داری کرده است.

فرایند بهبود مداوم شبیه مسابقه‌ای است که خط پایان ندارد. کلید موفقیت در آن تلاش همه کارکنان در جهت بهبود کیفیت کالاها و خدمات و کسب رضایت مشتری است.

متمرکز کردن توجه همگان به این فرایند موجب دستیابی سریعتر به هدفها می‌شود و زمان مورد نیاز برای این منظور را کاهش می‌دهد.

نتیجه‌گیری

بدیهی است که یکی از دستاوردهای نظام مدیریت مشارکت‌جو رضایت شغلی کارکنان و

افزایش تمایل آنان به آینده و بهبود روزافزون کیفیت و سرنوشت سازمان است. کارکنانی که به هر حال، از شغل خود رضایت کافی دارند همواره بسیار فعال، پرتحرک، خرسند و شکوفاتر از دیگران و از تعادل روحی و روانی و فیزیکی بیشتری نسبت به دیگران برخوردارند. حفظ این وضعیت از وظایف بسیار مهم سازمان است و قصور در آن ضربه‌های جبران‌ناپذیر و مهلکی را پیکره نظام وارد می‌آورد، و در دراز مدت آن را تا مرحله اضمحلال و سقوط و انحطاط سوق می‌دهد. بنابراین، می‌توان با سیاستها و خط‌مشیهای اصولی و نظارتهای مستمر و منظم و بازشناسی توانایی هر کدام از نیروها و تفویض اختیار مجاز به آنها در تحول و پویایی و دگرگونیهای مثبت سازمان سهیم شد و در این زمینه گامهای منظم و اساسی برداشت.

در پایان لازم به یادآوری است که هرگونه بحث در مورد مشارکت در سازمانهای دولتی و خصوصی، بدون توجه به مبحث مهم «رضایت شغلی» بیهوده است. طبق نظر دانشمندان علم مدیریت، رضایت شغلی تحت تأثیر عواملی مانند امنیت شغلی، نظام عادلانه پرداخت حقوق و پاداش، رعایت عدالت در اعطای امتیازها و امکانات رفاهی به کارکنان، یکنواختی پرداخت حقوق و مزایا در دستگاههای دولتی (همان قانون نظام هماهنگ پرداخت که البته به شکل صحیح اجرا نمی‌شود) نظام صحیح انتصاب و ترفیع، با توجه به شایسته‌سالاری (نه براساس روابط) قرار می‌گیرد. ابتدا باید نیازهای جسم‌شناختی و اولیه کارکنان برطرف و فکر و ذهن آنان تا حدودی از مسائل اقتصادی و معیشتی آزاد شود و آنگاه انگیزه لازم برای خلاقیت و نوآوری در آنان به وجود آید تا بتوانند در تصمیم‌گیریهای سازمان به گونه‌ای مشارکت کنند و با ارائه پیشنهادهای راهکارهای مناسب در رشد کیفی سازمان نقش مثبت ایفا کنند و به مرحله خود باوری و خودیابی برسند. ❖