

## مدیریت مشارکتی: مفاهیم و نکات کاربردی

دکتر افجه ای - وحید ناصحی فر

### چکیده

تاریخ حیات بشر، ناظر و شاهد بر این حقیقت است که در مورد هر کاری که انسان در طول زندگی خود انجام داده همیشه این امکان وجود داشته که همان کار، به نحو بهتر از آنچه صورت گرفته است نیز انجام داده شود. به ویژه هنگامی که برای انجام هر کاری بجای یک اندیشه، یک عقیده، یک قدرت تفکر و یک نیروی ابداع و ابتکار، از مجموع یا حاصل و نتیجه چند فکر، عقیده و ابتکار استفاده شود.

در این مقاله، با توجه به اهمیت و کاربرد مدیریت مشارکتی و تأثیر احتمالی آن بر بهره‌وری یک سازمان، به بررسی مفاهیم و روشهای اجرایی آن پرداخته شده است. همچنین، در انتهای مقاله، پیشنهادهای جهت بکارگیری هر چه بهتر مدیریت مشارکتی ارائه شده که این پیشنهادات، با انجام مطالعه ای در همین خصوص در یکی از کارخانه های کشور، بدست آمده است.

### مقدمه

بزعم «جریس آرگریس» (Chris Argyis)، «وارن بنیس» (Warren Bennis) و «رنسیس لیکرت» (Rensis Likert) برای دستیابی به تعهد کارکنان در کار، رضایت شغلی و بهره‌وری مؤثر، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری امری حیاتی و بنیادی است. از طرفی مشارکت یک ضرورت اخلاقی نیست، بلکه تنها یک فن از فنون مدیریتی است که فقط در برخی از موقعیتها، شایسته و مناسب است. در برخی از موقعیتهای دیگر، مشارکت می‌تواند به رضایت شغلی و بهره‌وری کمتر بی‌انجامد. در چنین حالتی، روی آوردن مدیران به مشارکت کارکنان می‌تواند یک رفتار غیراخلاقی در برابر سهامداران و کارکنان به شمار آید.

به عبارت دیگر، مشارکت به تنهایی هدف نبوده بلکه به عنوان وسیله‌ای برای ارتقاء کارایی (Efficiency) مطرح می‌شود. در مجموع می‌توان ادعا نمود که استفاده از مشارکت و همکاری کارکنان هدفهایی نظیر ایجاد احساس تعلق در کارکنان، آگاهی از نظرات کارکنان و پرورش استعدادها را دنبال می‌کند.

### سابقه تحقیقات انجام شده

«دانیل کاتز» (Daniel Katz) و «رابرت کاهن» (Robert Kahn) ویژگیهای مهم شغل را در قالب سه نیاز بنیادی انسان در کار شامل

استقلال عمل یا نظارت بر رفتار خویش، کامل کردن یا دستیابی به کل یا تمامی کار و پیوندهای میان اشخاص در زمینه فعالیتهای کاری، تبیین می‌کنند. «کریس آرگریس» عقیده است که طرح ساختار معمول مشاغل و سازمانها در جهت ناکام کردن نیازهای طبیعی انسان برای استقلال عمل و نظارت بر رفتار شکل گرفته است. بزعم «ریچارد هساکمن» (Richard Hackman) و «گرگ اولدهام» (Gregg Oldham) مهمترین ابعاد روانشناختی کار شامل استقلال در عمل، با معنی بودن کار و آگاهی و معرفت بر نتایج کار و کنش بین افراد است.

هنگامی که مدیریت مشارکت جویانه به درستی احصا و به کار گرفته می‌شود، هر سه نیاز بنیادی انسان در رابطه با کار می‌تواند تامین و برآورده شود. بنابر نتایج پژوهش «سوزان جکسون» (Susan Jackson) مشارکت در تصمیم‌گیری به افزایش احساس نفوذ و استقلال عمل در میان کارکنان می‌انجامد و در همین حال بر رفتارهای مربوط به بهتر کردن عملکرد، مانند غیبت و جابجایی، تأثیر غیرمستقیم دارد. در تحقیق «جان اف فرنچ» (John.R.P.French) «رابرت کسپلن» (Robert Caplan) معلوم شد که مشارکت اندک، بزرگترین اثر زیان آور را بر رضایت شغلی دارد.

در چند دهه گذشته، نظریه پردازانی چون «آرگریس» و «بنیس» و «لیکرت» استدلال کرده اند که برای دستیابی به تعهد کارکنان نسبت به کار، رضایت شغلی و بهره‌وری مؤثر، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری امری حیاتی و بنیادی است. بررسی‌های انجام شده درباره فنون مدیریت ژاپنی مانند «نظریه Z» از سوی «ویلیام اوچی» (William Ouchi) نیز به مشارکت جایگاهی ویژه داده است. در همین رابطه «مارشال ساشکین» (Marshall Sashkin) اعتقاد دارد که مشارکت کارکنان نه تنها کارساز است بلکه کاربرد آن از سوی مدیریت یک ضرورت اخلاقی است.

در کنار توسعه دامنه مشارکت، نه تنها کیفیت کار بهبود می‌یابد بلکه پذیرش تغییر و سازگاری با تغییر افزایش می‌یابد. «کورت لوین» (Kurt Lewin) در یک بررسی پی‌بورد هرگاه مردم در اداره کارها مشارکت داده شوند، مقاومت و ایستادگی آنان در برابر دگرگونی و نوسازی و نوآفرینی کاهش می‌پذیرد و راه سازگاری در پیش

در روش «موافقت» موافقت کنندگان کمک ویژه ای نمی کنند، بلکه تنها آنچه را که پیش رویشان می گذارند، تصویب می کنند.

#### مقتضیات مشارکت

کامیابی مدیریت مشارکتی به سه عامل اقتضایی وابسته است: ساختار، جهت گیری و فرآیند. آشکارترین متغیر ساختاری، اندازه و بزرگی سازمان است. سازمانهای کوچک تر، در به کار بستن مدیریت مشارکتی کامیاب تر می باشند. در واحدهای کوچک تر، تماس چهره به چهره شدنی تر است، پیوندها خصوصی تر، تصمیم گیری سریع تر و هماهنگی آسان تر است.

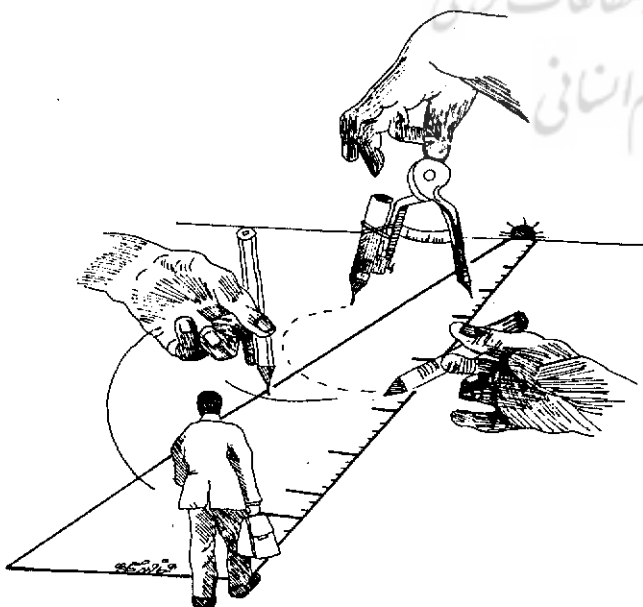
فن آوری و فرآیند کار نیز به سرشت مشارکت سازمانی اثر می گذارد، به نظر «لاوریج» (Loveridge)، تأثیر فن آوری و فرآیند کار بر مشارکت را به چهار دسته عمده می توان تقسیم کرد:

۱. مشارکت هنگامی مطلوب خواهد بود که در فرآیند کار، کارکنان را در واحدهای کار به صورت چهره به چهره به هم نزدیک کند و نه آنکه آنان را از هم جدا سازد.

۲. مدیران از مشارکت هنگامی استقبال می کنند که ساختار قدرت درون سازمانی به صورت خودکامه نباشد.

۳. مشارکت تا جایی هوادار خواهد داشت که جریان و گردش کار زیر فشار مهلت های فوری برای کالا یا خدمات بر مبنای ضوابطی که از سوی دیگران معین شده است، قرار نگیرد.

۴. مشارکت هنگامی مطلوب خواهد بود که فرآیند کار را بتوان از هم جدا و باز کرد، بی آنکه برای جمع و جور کردن آن به فرآیند پرزحمت هماهنگی نیازی باشد.



می گیرند. در پژوهشهای دیگر، دریافت شد مشارکت در مدیریت سازمانها، روحیه کارکنان را نیرومند می کند و هویت آنان را با سازمان و هدفهای آن پیوند می دهد. در فضای سازمانی که مشارکت در آن وجود دارد تعارضها و تضادها کاهش می یابد و درجه بردباری و شکیبایی مردم نسبت به یکدیگر افزایش می پذیرد. مشارکت در مدیریت سازمان سبب می شود تا میزان سرپرستی و نظارت بر کارکنان کاهش یافته و کارکنان خود برای بالا بردن بهره وری دلسوزی نشان دهند و دلبستگی خود به هدفهای گروهی را بیفزایند و به پدید آمدن فضای سازمانی دلپذیر یاری دهند. بررسیهای روانشناختی نشان می دهند هر گاه مردم فرصت بیان اندیشه های خود را بیابند و در تصمیمی که بر سر سرنوشته آنان اثر می گذارد شریک شوند، نوآفرینی و آفرینندگی بیشتری را از خود نشان می دهند و مسئولیت بیشتری را نیز می پذیرد.

در مقابل، بنابر تحقیقات «ریچارد فرانک» (Richard Franke) و «جیمز کال» (James Kaul)، افزایش بهره وری را نمی توان مستقیماً به مشارکت کارکنان نسبت داد. در تحقیقی دیگر که «دیوید شوو یگر» (David Schweiger) و «کاری لینا» (Carrie Leana) انجام دادند، چنین نتیجه شد که بطور روشن مشخص نیست که مشارکت بیش از تصمیم گیری، خود سرانه به بهره وری بالاتر ختم شود و «ادوین لاک» (Edwin Locke) در پژوهشی که با همکاریانش انجام داد نشان داد که مشارکت، کمترین تأثیر را در افزایش بهره وری، دارد.

در برابر نظریات فوق، الگوی اقتضایی «ویکتور ورم» (Victor Vroom) و همکاریانش قرار دارد که بر مبنای این الگو، مشارکت، همواره و بطور پیوسته موثر نبوده بلکه در برخی از موقعیتهای می تواند مفید واقع شود.

#### تعریف مشارکت

مشارکت یک درگیری (Involvement) ذهنی و عاطفی برای یک شخص در موقعیتهای گروهی است که او را بر می انگیزاند تا برای دستیابی به هدفهای گروهی تلاش کند و در مسئولیت کار شریک شود. در مشارکت، تمام فکر و روح فرد، درگیر است و تنها مهارت و کاردانی وی درگیر نیست؛ این درگیری روانشناختی است و نه جسمانی. شماری از مدیران درگیر شدن در کار را به اشتباه به مشارکت واقعی تعبیر می کنند. اینان تنها در حرکتی کالبدی مشارکت وارد می شوند ولی همواره برای کارمندان به خوبی روشن است که مدیرشان یک رئیس خودکامه است که جوای هیچ گونه اندیشه و نظری جز اندیشه خود نیست. بنابراین تعریف، راه مشارکت از «موافقت» جدا می شود.

### فواید مشارکت

مدیریت مشارکتی دارای مزایای مختلفی است که مزایای عمده آن به شرح زیر است:

- پاسخ سریعتر به برنامه ریزی ها، تعیین استراتژی ها و راه حلها
- ارتقاء تعهد و مسئولیت پذیری در اجرای تصمیمات
- نوآوری بیشتر و استفاده مناسب تر از فرصتها
- احساس کرامت و ارزش در کارکنان

در مجموع، مشارکت موثر، به ایجاد آرامش اجتماعی، بهره وری بیشتر و افزایش برابری، دموکراسی و کرامت انسانی منتهی شده و احتمالاً بطور همزمان به نفع کارفرمایان، کارکنان و کل جامعه تمام خواهد شد.

### روشهای مدیریت مشارکتی

مدیریت مشارکتی از راه های مختلفی قابل اجراء است که دو روش اصلی زیر در اینجا ارائه می شود:

۱. مشارکت کارکنان از طریق سیستم پیشنهادات (Suggestion System): هدف اصلی از اجرای این روش، ارائه پیشنهادهاى مختلف کارکنان و بهبود گردش کار سازمان است که هدفهای دیگر و زمینه های گسترده تری را نیز در بر می گیرد. زمینه هایی همچون کاهش ضایعات، ازدیاد بهره وری، تقلیل هزینه های تولیدی و اداری، بهبود شرایط ایمنی، کاهش عملیات اداری، کاهش نامه نگاری ها، کاهش گرفتاریهای ناشی از بوروکراسی، بهبود سیستم تعمیرات و نگهداری و بهبود روشهای توزیع و فروش کالا و بالا بردن کیفیت محصولات و خدمات، از این قبیل می باشند.

اجرای سیستم از مرحله دریافت پیشنهاد آغاز می شود و پس از گذراندن مراحل ارزیابی و بررسی به مرحله اجرا می رسد و در آخرین مرحله با دادن پاداش و یا تشویق های مادی و معنوی از کارکنان خاتمه می یابد.

۲. گروههای کنترل کیفیت (Quality Control Circles): تحقق سیستم کنترل کیفیت جامع (Total Quality Control) به وسیله تشکیل گروههای کنترل کیفیت صورت می گیرد. این سیستم با توجه به این اصل که مسئولیت کیفیت کالا یا خدمت به عهده انجام دهنده آن است، شکل گرفته است.

گروههای کنترل کیفیت از بین کارکنان داوطلب و معمولاً برای مطالعه درباره بهبود کیفیت کار تشکیل می گردند. زمینه مطالعات این گروهها در ابتدا در خصوص کیفیت بوده ولی امروزه این گروهها برای مطالعه موضوعات دیگری از قبیل بهره وری، تقلیل ضایعات، امور ایمنی و بهبود روشها نیز تشکیل می شوند.

برای کامیابی مدیریت مشارکتی، وجود ساختار مناسب، کافی نیست. کارکنان سازمان نیز باید در جهت مساعد توجیه شوند. این نکته بدین حقیقت اشاره دارد که مشارکت تنها یک ابزار مدیریت عقلایی نیست، بلکه یک فرآیند اجتماعی نیز می باشد. مانند همه فرآیندهای اجتماعی پیامدهای آن به نگرشهای اجتماعی بستگی دارد. جهت گیری های دیگری که بر کامیابی مدیریت مشارکتی اثر می گذارند، به شرح زیر می باشند:

- پشتیبانی مدیریت: مانند همه کوششهایی که برای دگرگونی سازمانی صورت می گیرد، مشارکت نیز نیاز به پشتیبانی مدیریت بلند پایه دارد.

- سبک مدیریت: سبک مدیریت باید مشارکت جو باشد. همه مدیران نمی توانند چنین سبکی را در پیش گیرند و برخی از آنان از مشارکت هراس دارند.

- مشارکت کنندگان نباید بسیار خودکامه باشند و نباید در نیاز به استقلال عمل سست باشند.

- زیردستان باید در برابر ابهام کار بردبار و شکیب باشند، خود را با هدفهای سازمانی همانند سازند و آرزوی شرکت در تصمیم گیری داشته باشند.

افزون بر این یافته ها، بررسیهای دیگری صورت گرفته است که گرایش به این حقیقت دارد که هر گاه کارکنان به سوی بیرون از شغل خود جهت گیری داشته باشند از مشارکت هواداری نخواهند کرد. همچنین، بررسیهای بسیاری نشان می دهند که فضای غیر مشارکتی و حتی تهدید کننده مدیریت می تواند بیش از مدیریت مردم سالار برای شماری از کارکنان برانگیزاننده باشد.

سومین دسته از متقاضیان ضروری و بنیادی به خورد فرآیند تصمیم گیری باز می گردد. گاهی نیازمندیهای آشکار فرآیند سازمانی، مانند سری بودن کار، به طور کلی مشارکت در تصمیم گیری را از میان بر می دارد. مشارکت زمانی دلخواه و مطلوب است که ابهام نه چندان عظیم باشد که از پدید آمدن همراهی پیشگیری کند و نه چندان اندک که نیاز به گفتگو و بازکاوی گروهی را از میان بردارد و سرانجام باید هدفهای روشنی پدیدار باشد، روشنی هدفها بدین معنی است که مدیریت برای مشارکت کارکنان پادشاهی با ارزشی را در نظر می گیرد و کارکنان احساس می کنند که عملکرد به پاداش می انجامد و کوشش و تلاش نیز به عملکرد منتهی می گردد.

بطور خلاصه، مدیریت مشارکتی به شمار بزرگی از عوامل وابسته است که هیچ عاملی به تنهایی نمی تواند قاطع و برنده باشد.

### معایب و مشکلات اجرای روشهای مدیریت مشارکتی

مدیران ارشد و کارگران و پرسنل رده های پائین موسسات بیش از همه آماده اجرای مدیریت مشارکتی هستند. به راحتی می توان مدیران ارشد را با توجه اقتصادی و فنی و ذکر شرایط بحرانی فعلی و بیان تجارب موفق سایر موسسات، نسبت به اجرای روشهای مختلف مدیریت مشارکتی ترغیب کرد. افراد مستقر در قاعده هرم سازمانی نیز، به سبب آنکه آمادگی پذیرش طرحها و برنامه های جدید، به ویژه سیستم های انگیزشی و روابط انسانی را دارا هستند، با قدری احساسات و شور و شوق که در افراد مختلف متفاوت است، آمادگی خود را اعلام می کنند. مشکل اساسی در اجرای روشهای مدیریت مشارکتی در آموزش، توجه و ترغیب مدیران و کارمندان میانی، سرپرستان و افرادی است که به نحوی در فاصله بین راس و قاعده هرم سازمانی قرار می گیرند. گذشته از همه اینها، مشکلات دیگری نیز وجود دارند، که اهم آنها را می توان به شرح زیر خلاصه کرد:

- در سازمانهایی که رابطه بین مدیر و کارکنان، همچنان رئیس و مرئوسی است و مفهوم کلمات مدیر و کارکنان، هنوز جای خود را به رهبر و پیروان نداده است. مقاومت زیردستان در برابر طرحهای مصوب مدیران، از جمله مدیریت مشارکتی، به سبب آنکه آن را بازی دیگری از بازیهای مدیران می دانند، و چون بادی زودگذر تلقی می کنند، معمولاً بسیار است.

- اعتقاد بسیاری از مدیران جامعه ما، به رغم آنکه حتی پذیرفته اند مدیریت مشارکتی در موسسه آنها اجرا شود، صرفاً از نگرش های اقتصادی سرچشمه می گیرد.

- مانع دیگر، مشارکت زیردستان است. البته این، مانع بزرگی نیست، چرا که ممکن است در آغاز درجه و میزان مشارکت آنچنان بالا نباشد، ولی عملکرد مثبت مدیران در جلب مشارکت زیردستان و برخورد های مناسب با مشارکت جویان می تواند بقیه را نیز ترغیب به همکاری و مشارکت کند.

- مدیریت مشارکتی در سازمانهایی که دارای بحرانهای محیطی و جو ناآرام و غیر کارا بوده و از آرامش کافی برخوردار نیستند، قابل اجرا، نمی باشد.

- مانع پنجم در زمینه اجرای مدیریت مشارکتی، عدم تثبیت مدیریتها در موسسات است.

- مشارکت، یک مسیر دو طرفه است، و چون بعضی اوقات، کارکنان، این طور تصور می کنند که منفعت حاصل از مشارکت فقط مخصوص

سازمان است و کارکنان سهم اندکی از این مشارکت پذیری خواهند برد، لذا بعد از مدتی درجه مشارکت کاهش می یابد.

- عامل دیگر، زمان است. مدیران ارشد سازمانها، برای اجرای مدیریت مشارکتی و بهره جویی مادی و معنوی از اجرای این سیستم غالباً عجله دارند و چون در مدت زمان کوتاهی نتایج مورد انتظار خود را که عموماً نیز مادی است، نمی یابند، به عناوین مختلف درصدد تعطیل و یا تغییر مسیر فرآیند مدیریت مشارکتی بر می آیند.

- کم اهمیتی به آموزش یکی دیگر از موانع است. آموزش مشارکت کنندگان در زمینه اصول مشارکت، ابزارهای آماری، ابزارهای گروههای کنترل کیفیت، روش حل مساله، خلاقیت و نوآوری تشکیل جلسات و مقوله های دیگر، معمولاً بسیار کم ارزش و بی اهمیت تلقی می شود و چون بابت آموزش، باید هزینه هایی هم صورت بگیرد، معمولاً مدیران، این روشها را بی اثر و هزینه بر می دانند و برای آن زحمت خاصی را متحمل نمی شوند.

- فقدان نهادهای کارآمد برای تجمع کارکنان و تبدیل خواسته های آنها به سیاست، از دیگر عوامل امتناع کارکنان از مشارکت است.

- بوروکراسی و تکیه بر ساختار می تواند بعنوان مانعی در برابر مدیریت مشارکتی بروز نماید.

- وجود سیستم اختفا، اجرای مدیریت مشارکتی را با شکست مواجه می کند.

- وجود تخصصهای متفاوت و بدون هیچگونه فصل مشترکی، مانعی بر اجرای مدیریت مشارکتی است.

- مشارکت در موضوعات تخصصی با کارکنانی که صلاحیت تخصصی لازم را ندارند، انگیزه مشارکت را از بین می برد.

### نکات و پیشنهادات کاربردی

با توجه به بررسی های انجام شده، پیشنهادات ذیل برای استفاده از مشارکت کارکنان در امور، ارائه می شود:

- مشارکت کارکنان همیشه به بهره وری بالاتر منتهی نمی شود، پس در اجرای روشهای مدیریت مشارکتی بایستی مناسب بودن آن در نظر گرفته شود.

- مشارکت کارکنان هنگامی میسر است که نیازهای حیاتی و امنیت شغلی آنها تأمین شده باشد.

- گاهی ویژگیهای تصمیمات، مشارکت را متغی می سازد. (نظیر اتخاذ تصمیمات سری و...)

- اگر کارکنان تصور نمایند که مدیریت مشارکتی تنها برای حفظ منافع مدیران اجراء می گردد، تمامی تلاشها به هدر رفته و فضایی بدبینانه بوجود می آید.

- کارکنان بایستی بصورت داوطلبانه در فرآیند مدیریت مشارکتی داخل شوند.

- موضوع مشارکت باید مربوط به موارد مورد علاقه کارکنان باشد، در غیر این صورت آنان به مشارکت تنها به دیده یک سرگرمی نگاه خواهند کرد.

- کارکنان باید در ازاء پیشنهادهایی که ارائه می دهند مورد تشویق قرار گیرند. این تشویق ها با توجه به نوع و ارزش هر پیشنهاد متفاوت خواهد بود، ولی در هیچ موردی نباید اصل تشویق نادیده گرفته شود تا جایی که اگر پیشنهادی بسیار کوچک و ناچیز و غیرعملی باشد، باز هم لازم است که از پیشنهاد دهنده به خاطر توجه و علاقه ای که نسبت به مسائل محیط کارش نشان داده است، سپاسگزاری به عمل آید.

- موفقیت مدیریت مشارکتی، نیازمند پشتیبانی مدیران سازمان است.

- آموزش مدیران از پیش نیازهای اساسی مدیریت مشارکتی است.

- موفقیت مدیریت مشارکتی به سبک مدیران سازمان بستگی دارد. در صورتیکه سبک مدیران سازمان، مشارکت جویانه باشد، احتمال کامیابی مدیریت مشارکتی بیشتر خواهد بود.

- تضمین قدرت و حقوق فردی مدیران (خصوصاً نوع خودکامه آن) اجراء مدیریت مشارکتی را تسهیل می کند.

- مدیران و سرپرستان بایستی بتدریج روحیه مشارکت را در فرهنگ سازمان ایجاد نمایند.

- مدیران وظیفه دارند که محیط مناسب و فضای آزاد و احترام آمیز برای کارکنان ایجاد نمایند، تا همه افراد از پائینترین سطوح کارگری تا بالاترین رده های فنی و تخصصی، با احساس علاقه و داوطلبی نسبت به محیط، به همفکری و مشارکت با مسئولان کارخانه تشویق شوند و برای اقدام به مشارکت شور و شوق و انگیزه کافی داشته باشند.

- مدیریت باید در مقابل کارکنان، رفتاری مناسب و برخوردی صحیح و اصولی و احترام آمیز نشان دهد و در همه کارکنان این باور و اعتقاد را به وجود آورد که ابتکارات و ابداعات و همفکری و مشارکت آنها، مورد ارجح و احترام قرار می گیرد.

- اگر مدیریت مشارکتی سبب دخل و تصرف در زندگی خصوصی دیگران شود معضلاتی را بوجود می آورد.

- برای افزایش احتمال پذیرش تصمیمات از سوی کارکنان، می توان از مدیریت مشارکتی استفاده نمود.

- مشارکت در تصمیم گیری از طریق مدیریت مشاوره ای و یا هسته های کیفیت بایستی هنگامی صورت گیرد که تصمیمات مزبور از اهمیتی نسبی برخوردار باشند.

- مشارکت در مورد فعالیتهایی مطلوب است که تا حدی سخت و منطقی باشند، نه چندان سخت که کارکنان را دچار ابهام سازد و نه آنقدر آسان که نیازی به مشارکت نباشد.

- پارامترهایی نظیر هدفهای مدیریت مشارکتی، فعالیتهای مشارکت پذیر و پاداش مشارکت، بایستی برای کارکنان بگونه ای روشن باشد که کارکنان اطمینان یابند که تلاش آنها منجر به عملکرد مثبت خواهد شد و عملکرد مثبت نیز به پاداش منتهی می شود.

- استفاده از مدیریت مشارکتی در شرکتهای کوچک، احتمالاً کامیابی بیشتری را به همراه دارد.

- مشارکت کارکنان زمانی مطلوب خواهد بود که روابط چهره به چهره ایجاد کند. (نه فاصله)

- در صورتیکه ساختار قدرت سازمان بصورت خودکامه نباشد، مشارکت می تواند مفید واقع شود، در غیر این صورت، مشارکت به موافقت تبدیل خواهد شد.

- هنگامی که کارکنان در فشار انجام کار از طرف دیگران باشند، مشارکت احتمالاً نتیجه بخش نخواهد بود.

- مشارکت زمانی مفید خواهد بود که با حداقل هماهنگی بتوان کارهایی را که به اجزاء کوچکی تقسیم شده اند، انجام داد.

- برای موفقیت مدیریت مشارکتی، توجیه و آموزش کارکنان ضروری است.

- بردباری زیردستان در برابر ابهامات احتمالی، نیاز آنها به استقلال عمل، خودکامه نبودن آنها و تمایل آنها به شرکت در تصمیم گیری، در موفقیت مدیریت مشارکتی تأثیر چشم گیری دارد.

- با اجراء مدیریت مشارکتی، در همه کارکنان انگیزش ایجاد نمی شود، برای برخی از آنان، مدیریت مستبدانه انگیزش بیشتری را ایجاد می نماید.

- اگر کارکنان، اهدافی به غیر از هدفهای سازمانی را دنبال نمایند، مدیریت مشارکتی، اثربخش نخواهد بود.

- اجراء مدیریت مشارکتی بصورت شعارگونه و بدون انجام تغییرات عینی و چشم گیر، تنها توقعات را بالا برده و بدبینی و بروز رفتارهای منفی را بدنبال دارد.