

نقش مشارکت کارکنان در توانمند سازی آنان

محمدرضا هدیه لو
کارشناس ارشد مدیریت دولتی

چکیده

برخی افراد، مشارکت را راه حل همه مشکلات می دانند و عده ای دیگر بر آن خرده می گیرند. با نگاهی به نتایج و دستاوردهای مشارکت می توان گفت، مشارکت افزایش توانمندی و احساس تعلق و تعهد سازمانی کارکنان را فراهم می آورد و آنان را در راستای رساندن سازمان به هدفهای عالی یاری می کند. در این نوشتار تلاش می شود با استفاده از دیدگاه صاحب نظران و متخصصان حوزه مدیریت به نقش مشارکت کارکنان در امور مربوط به سازمان اشاره شود و تأثیر آن در روابط مدیران و کارکنان و تغییراتی مورد بررسی قرار گیرد که در کارآیی آنان حاصل می شود. البته به رغم مزایا و برخورداریهای مثبت ناشی از مشارکت کارکنان در امور سازمان، دشواریها و مشکلاتی را نیز به همراه دارد که پرداختن به آنها مدیریت را در رسیدن به هدفهای سازمانی و حل مشکلات کمک می کند. توجه به نقاط قوت و ضعف این مسئله در زمانی که تغییر و تحول در جهان امروزی، اجتناب ناپذیر شده است، موجب رشد و توسعه سازمان خواهد شد.

کلیدواژه ها: مشارکت، مدیریت، رهبری، توانمندسازی و کارکنان.

مقدمه

مشارکت از دیرباز با زندگی انسانها پیوند داشته و کم و بیش در ایجاد نظامهای سیاسی و اجتماعی در جوامع مختلف ایفای نقش کرده است. با مشارکت روزافزون مردم در تعیین سرنوشت خویش و گسترش دامنه دخالت آنان در قلمروهای گوناگون، تحول و توسعه سریع در عرصه صنعت و فناوری، توجه به افزایش بهره‌وری، افزایش روند تولید، افزایش توانمندی سازمانهای صنعتی و بازرگانی، موجب توجه بیشتر به نیروی کار گردید.

به دنبال نیرومند شدن کارکنان و فراهم آمدن مالکیت گسترده، نیاز به مشارکت کارکنان در سطوح مختلف تصمیم‌گیری و ایجاد احساس مالکیت در سازمان به طور محسوس مورد توجه قرار گرفت به گونه‌ای که اندیشه مدیریت مشارکتی در نیمه دوم قرن بیستم توسط افرادی چون آرجیس، مک گریگور و لیکرت به عنوان منبع متفکر مدیریت مشارکتی مطرح گردید و برای اولین بار توسط ژاپنیها به عنوان یک فرهنگ مورد توجه قرار گرفت و به اجرا درآمد. پیام اصلی این تفکر، تغییر مدیریت اقتدارگرا، به مدیریت مشارکت‌گرا بود.

با جدایی مالکیت از مدیریت و تحول سازمانها به مدیریت‌گرایی، مشارکت کارکنان با مشکلات اولیه خود آغاز شد و کم‌کم راه پیشرفت و ترقی را طی کرد تا جایی که امروزه به عنوان یکی از اصولی‌ترین راه‌های ارتقای بهره‌وری و اثربخشی نظام اداری مطرح شده است.

تعریف مشارکت

تعریفهای متعددی از مشارکت توسط صاحبان نظران مطرح شده است. بررسی این تعریفها بیانگر ایفای نقش، اظهار نظر، ارائه پیشنهاد، ارائه راه حل و بهبود و توسعه کار است. در عین حال برخی از این تعریفها، که توسط اندیشمندان مدیریت مطرح شده است، در زیر آورده می شود:

- مشارکت کارکنان نوعی فرایند مشارکتی است که هدف آن تشویق و ترغیب کارکنان و اعضای سازمان به دادن تعهد و مشارکت هر چه بیشتر در موفقیت سازمان است. (رایبیز، ۱۳۸۳: ۳۹۶)

- لانمرز^۱ معتقد است، مشارکت، مجموع شکلهای اعمال قدرت توسط زیردستان است که از نظر آنان و سرپرستانشان مشروع جلوه می کند. کلارک^۲ و دیگران، مشارکت را شامل هر فرایندی می دانند که از طریق آن کارکنان سهمی در رسیدن به تصمیمهای مدیریتی دارند. ساشکین^۳ نیز پیشنهاد می کند برای مشارکت، هدفگذاری، تصمیم گیری، حل مسئله و بهبود سازمانی در نظر گرفته شود (فقهی فرهمند، ۱۳۸۱: ۳۷۶).

- مشارکت جاری شدن اختیار و قدرت از یک سطح سازمان به سطوح دیگر است به گونه ای که به افزایش سطح توان متوسط آن سازمان منجر شود (تسلیمی، ۱۳۷۶: ۱۱۱).

- پایه و اساس مشارکت کارکنان بر این منطبق استوار است که کارکنان در فرایند تصمیماتی مشارکت کنند که بر سرنوشت آنان اثر می گذارد؛ در کار اداری و سازمانی خود از آزادی عمل بیشتر برخوردار شوند و بر زندگی کاری خود اعمال کنترل نمایند. سازمان بدین وسیله موجبات انگیزش هر چه بیشتر کارکنان خود را

فراهم می آورد. افراد تعهد بیشتری به سازمان پیدا می کنند. بازدهی تولید و بهره‌وری در سازمان افزایش می یابد و سرانجام کارکنان نسبت به کار خود ابراز رضایت می کنند (هاروی و براون، ۱۳۷۷: ۴۲۷)

پیش نیازهای مشارکت

به رغم اینکه مشارکت کارکنان در فعالیتهای سازمان ضروری است، مدیر باید با وجود گروه‌های مختلف کاری در سازمان با هر گروه خاص در زمانهای مختلف برخورد و رفتاری متمایز داشته باشد. بنابراین مدیریت افراد روز به روز شبیه به کار بازاریابی است که باید بازاریاب بداند طرف دیگر چه می خواهد و معیارهای او چیست و چه اهدافی را دنبال می کند؛ لذا توجه به پیش نیازهای مشارکت، قابل توجه است.

- ۱- باید زمان کافی برای مشارکت فراهم باشد.
 - ۲- موضوع مشارکت باید مورد دل بستگی کارکنان باشد و به آنها مربوط گردد.
 - ۳- کارکنان باید تواناییهای لازم را به منظور مشارکت دارا باشند.
 - ۴- کارکنان و مدیران احساس نکنند مشارکت، جایگاه آنان را تهدید می کند.
 - ۵- برای مشارکت کنندگان امنیت شغلی فراهم شود.
- البته مدیریت مشارکتی یا مدیریت متعهدتر^۱ HCM باید تقویت شود. در غیر این صورت جلب و جذب تحقق اهداف با مشکلات و موانعی همراه خواهد شد (فقهی فرمند، ۱۳۸۱: ۳۸۰)

وقتی مدیریت به پیش نیازهای مشارکت کارکنان آگاه شد و اهمیت آن را درک کرد، دانستن ارزشهای بنیادی مشارکت از اهمیت دوچندان برخوردار خواهد بود.

بنابراین مدیر باید بداند، مشارکت کارکنان را بر چه ارزشها و اصولی بنا کند تا بهترین اثر و نتیجه از آن حاصل شود.

ارزشهای بنیادی مشارکت

بطور کلی مشارکت به سه ارزش بنیادی تأکید می کند:

۱- سهم کردن کارکنان در اختیار و قدرت

۲- راه دادن کارکنان به نظارت بر سرنوشت خویش

۳- بازگشودن فرصتهای پیشرفت روی کارکنان

با توجه به این ارزشها مشارکت می کوشد تا:

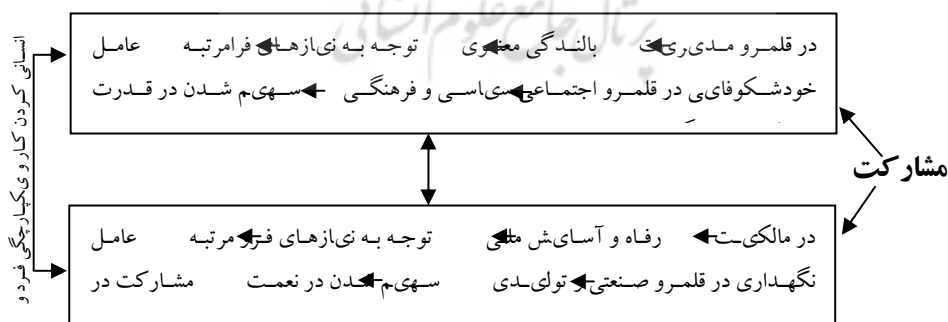
- شنیدن صدای دیگران را تسهیل کند؛ احساس مالکیت را فراهم آورد؛ حاشیه

نشینی را از میان بردارد؛ ناتوانان را نیرومند سازد و سرانجام فرهنگ سکوت را درهم شکند.

- مشارکت در مفهوم یاری دادن در پدید آوردن و پشتیبانی کردن از چیزی

می تواند در دو سوی از هم جدا ولی به هم پیوسته روی دهد. یکی در کارگردانی

کارها و دیگری در پدید آوردن و مالکیت فرآورده ها. این مفهوم در نگاره زیر نشان داده شده است (طوسی، ۱۳۸۰: ۱۱):



نگاره شماره ۱- الگوی مشارکت

سهیم کردن کارکنان در قدرت و تصمیم‌گیری و داشتن مهارت به کارگیری کارکنان، باعث می‌شود، کارکنان، نظر و توصیه‌های مدیرانشان را بخوبی دریابند و کمتر به شکایت پردازند. مدیران باید در نظر داشته باشند وقتی کارمند یا کارگری درمی‌یابد که پیشنهاد و یا نظرش مفید بوده است، انگیزه بیشتر برای کار پیدا می‌کند. در نتیجه کیفیت کار خود را بالا می‌برد و همواره تلاش می‌کند تا با ارائه پیشنهاد و راهکار، سازمان را در رسیدن به هدفهایش یاری دهد. بنابراین اگر مدیر نمی‌تواند از نظر کارکنان کاملاً استفاده کند تا جایی که ممکن است باید از پیشنهادهای آنان استقبال کند و با تشویق و پاداش مادی و معنوی، آنان را به کار بهتر و با انگیزه بیشتر ترغیب نماید.

مشارکت، نیازهای وابستگی اجتماعی و احترام را با فرصت دادن به کارکنان برای لمس مسائل زندگی کاری از نزدیک و شناخته شدن به عنوان یک عضو مهم و مؤثر در سازمان و در فرایند تصمیم‌گیری آن، ارضا می‌کند. البته نباید فراموش کرد که از طریق مشارکت، رسیدن به خودشکوفایی ممکن نیست، ارضای این نیاز بلندمرتبه، بیشتر در محیطی صورت گیرد که به شخص، کاری ارجاع دهند که او فرصت توفیق و رشد و چالش را داشته باشد. وقتی چنین وضعی برای فرد فراهم شود، باعث خشنودی او می‌گردد، در نتیجه:

- سطح شغلی تشخص فرد افزایش می‌یابد و مهارت کار خود را به دست می‌گیرد؛ به عبارت دیگر فعالیتهای خود را کنترل می‌کند.

- با واگذاری وظایف بیشتر مرتبط با شغل به فرد، غنی‌سازی شغلی صورت می‌گیرد.

- فرد سبک رهبری رابطه‌گرا و آزادمنشانه را در پیش می‌گیرد که نتیجه آن فراهم آوردن محیطی بهتر و مناسبتر سازمانی می‌شود.

- فرصتهای ترفیع و ارتقای شغلی و پرداخت دستمزدهای مناسبتر برای فرد مهیا می شود که موجبات رضایت شغلی او را فراهم می کند.

- تعامل اجتماعی و کار گروهی ایجاد می شود. تعامل با دیگران، فرصت و زمینه کار با گروه را مهیا می کند و نیاز اجتماعی کارکنان را بهتر برآورده می سازد، در نتیجه کارکنان از محیط کاری خود خشنودی بیشتری پیدا خواهند کرد.

اجزای کلیدی اجرای مشارکت

برای اینکه مدیریت سازمان بتواند با استفاده از ابزار مشارکت، توانمندی کارکنان را افزایش دهد و استفاده مناسب از آن ببرد، باید به برخی از عوامل مؤثر و کلیدی مشارکت آگاهی یابد تا با فراهم آوردن آنها زمینه مشارکت کارکنان فراهم آید. برخی از اجزای اصلی اجرایی کردن مشارکت کارکنان به شرح زیر است:

۱- آموزش پیوسته: این آموزشها با هدف افزایش بلوغ روانی و مهارتی افراد صورت می گیرد؛ زیرا سازمانها می توانند مشارکت کارکنان را از طریق فراهم کردن آموزش و توسعه برنامه هایی برای بهبود مهارتها و دانش کارکنان تسهیل کنند.

۲- قدرت: از موارد ضروری دیگر در اجرای صحیح مشارکت کارکنان، اعطای قدرت به کارکنان به معنی مجهز کردن افراد با اختیارات کافی برای تصمیم گیری است.

۳- اطلاعات: دسترسی به اطلاعات مناسب برای گرفتن تصمیمات مؤثر حیاتی است. بنابراین می توان از طریق تهیه جریان اطلاعاتی لازم و آزادانه، مشارکت کارکنان را ترویج کرد.

۴- پاداش: پاداشهایی می تواند مؤثر باشد که فرصتهای ناشی از مشارکت برای کارکنان، پاداش درونی به بار آورد، مثل احساس شایستگی و فضیلت داشتن و پاداشهای بیرونی مثل پرداخت و ترفیعات که مستقیماً با پیامدهای عملیاتی حاصل از مشارکت در تصمیم گیری مرتبط باشد، مشارکت را تقویت کند. (فقهی فرهمند، ۱۳۸۱: ۳۷۸)

دستاوردهای حاصل از مشارکت

اغلب مدیران امروزه به اهمیت مشارکت کارکنان در فرایند تغییر و انجام دادن امور آگاهی پیدا کرده اند و می دانند که با مشارکت دادن کارکنان، آنان با روحیه بهتری کار می کنند. با این حال تغییر روحیه، منافع دیگری نیز دارد که از جمله آنها می توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱- از آنجا که کارکنان با عملیات اجرایی آشنایی نزدیکی دارند، می توانند دیدگاهها و پیشنهادهایی عرضه کنند که هر طرح تغییری را به واقعیت نزدیکتر کند.

۲- مشارکت فعال موجب رها شدن انرژی می شود. مناظره، طرح سؤال و ارائه پیشنهاد کارمند را از حالت غیرفعال خارج می کند و به حالت هوشیاری سوق می دهد.

۳- مشارکت، فاصله پایگاههای موجود بین فرادست و فرودست را کم می کند و در مشروعیت بخشیدن نقش رهبر به عنوان کسی که پاسخگوی فرودست است، کمک می کند. همچنین فرودست با آگاهی از اینکه احتمالاً مدیریت، خطاهای زیان آور برنامه ریزی یا طراحی را اصلاح خواهد کرد، احساس ایمنی می کند.

۴- کسانی که در شکل بخشیدن به تغییر حضور پیدا کنند، نسبت به اجرای آن تعهد بیشتری از خود نشان می دهند.

تصمیم‌گیری در سطح مدیران عالی همواره با کمبود اطلاعات دقیق و عدم اشراف کافی بر جزئیات امور همراه است. مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیریها، ضمن برطرف کردن محدودیتهای تصمیم‌گیری، تصمیمها را از دقت بیشتری برخوردار می‌کند (سیلز، ۱۳۷۵: ۲۳۷)

یکی دیگر از دستاوردهای مشارکت دادن کارکنان در امور سازمانی، کاهش سطح فشار روانی است.

کچ و فرنچ^۱ (۱۹۴۸) براساس تحقیقی که در یک کارگاه خیاطی درباره شیوه رویارویی با مقاومت کارگران در برابر تغییر انجام دادند به این نکته دست یافتند که افزایش مشارکت با افزایش تولید و در نتیجه رضایت کارگران همراه بوده است. در سال ۱۹۷۴ مارگولیس^۲، کروز^۳ و کوئین^۴ نیز بر اساس یک بررسی درباره ۱۴۰۰ نظر کارگر نشان دادند که می‌توان عامل عدم مشارکت را به نشانه‌عامل پیش‌بینی‌کننده سطح تنش و تنیدگی در کار به حساب آورد. همچنین می‌توان نبودن حق‌شناسی مسئولان سازمان را در مورد وظایف انجام شده به این متغیر افزود (استورا، ۱۳۷۷: ۴۶)

در پژوهشی که توسط کرت لوین^۵ صورت گرفته است نشان می‌دهد، هرگاه مردم در دگرگون کردن شیوه‌های انجام دادن کار مشارکت فعال داشته باشند، مقاومت و ایستادگی آنان در برابر دگرگونی کاهش می‌یابد و شوق و علاقه‌مندی آنان به تغییر و دگرگونی افزایش می‌یابد. همچنین کیت دیویس و نیواستروم بدین باورند که در درون سازمانها و نظامهایی که شماری از مردم به کار می‌پردازند، بزرگترین بهره مشارکت آن است که حق طبیعی کارکنانی را که می‌توانند عضوی یاری دهنده و

1 - Coch & French

3 - Krouz

5 - Kurt Lewin

2 - Margulis

4 - Quinn

سودبخش گروهی باشند که در آن کار می‌کنند به آنان بازگرداند (استورا، ۱۳۷۷: ۴۸).

بطور کلی از دستاوردهای مهم مشارکت می‌توان به موارد زیر اشاره کرد (فقهی فرهمند، ۱۳۸۱: ۳۷۷):

- افزایش کیفیت کار و برتر شدن کیفیت زندگی کاری
- افزایش روحیه وفاداری سازمانی
- فزونی گرفتن پیوندهای صلح آمیز میان بالادستان با زیردستان و همکاران
- افزایش میزان انگیزه و علاقه‌مندی به کار
- کاهش تعارض، دشمنی و رقابت کوبنده و ناسالم
- کم شدن ضرورت تنبیه و مجازات
- کاهش ضایعات
- کاهش ترک خدمت، غیبت و تأخیر در کار
- کاهش ناخشنودی مشتریان

مشارکت در تصمیم‌گیری

اساساً تصمیم به اینکه به تصمیم‌گیری گروهی پرداخته شود یا فردی، خود تصمیمی در خصوص مشارکت است. اگر گروه‌ها به کار گرفته شوند، آن‌گاه بنا به تعریف، دیگران در فرایند تصمیم‌گیری شرکت می‌جویند. مطالب مربوط به اینکه چه وقت مشارکت باید ترغیب شود و اینکه اثرهای آن کدام است، وسیع و گسترده است. با این حال نسبت به مسائل اساسی توافق وجود دارد که به یافته‌های آن در زیر اشاره می‌شود (میچل، ۱۳۷۳: ۴۰۱):

۱- در موارد زیادی مجریان و مدیران اغلب از مفهوم مشارکت اکراه دارند و بر این باورند که ناموجه است. در موارد بسیاری، مشارکت به عنوان تجاوز به حقوق ویژه مدیریت تلقی می‌شود.

۲- مطالب قابل توجهی در اختیار است که نشان می‌دهد، زیردستان از مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری لذت می‌برند. مردم مایلند در تصمیم‌هایی که از نظر آنان حائز اهمیت است، سهم داشته باشند و این مشارکت اغلب تعهد نسبت به تصمیم گروهی و پذیرش آن را افزایش می‌دهد. بدین سان انگیزش و خشنودی می‌تواند به گونه‌ای مثبت تحت تأثیر قرار گیرد.

۳- تأثیر مثبت مشارکت حدودی دارد. تصمیمها باید از دیدگاه مشارکت کنندگان مهم و مربوط تلقی شود؛ مساعدتهای آنها مورد بررسی قرار گیرد. تصمیمها باید در زمینه‌هایی باشد که مشارکت کنندگان در آنها تبحر دارند. الگوی وروم و یتون^۱ شاید گسترده‌ترین تلاش در تشریح این موضوع است که چه وقت باید مشارکت بکار گرفته شود.

نخستین نکته‌ای که آنان خاطر نشان کردند، این است که پنج درجه یا مقدار مشارکت ممکن است، وجود داشته باشد. این انتخابها از عدم مشارکت به طور کلی تا مشورت کامل، که در آن گروه به اتخاذ تصمیم می‌پردازند، دامنه تغییر دارد (میچل، ۱۳۷۳: ۴۰۲).

درجات مختلف مشارکت که امکانپذیر است، عبارت است از:

- مدیر به تنهایی به اتخاذ تصمیم می‌پردازد.
- مدیر از زیردستان کسب اطلاع می‌کند؛ لکن به تنهایی تصمیم می‌گیرد.
- زیردستان ممکن است مطلع بشوند یا نشوند.

- مدیر مسئله را با زیردستان در میان می‌گذارد و از آنان کسب اطلاع و نظرخواهی می‌کند، جلسات دوفنری - نه گروهی - تشکیل می‌دهد و آن‌گاه تصمیم می‌گیرد.
- مدیر و زیردستان به صورت گروهی تشکیل جلسه می‌دهند تا مسئله را مورد بحث قرار دهند، لکن مدیر خود به اتخاذ تصمیم می‌پردازد.
- مدیر و زیردستان به صورت گروهی تشکیل جلسه می‌دهند تا در مورد مسئله به بحث پردازند و گروه به عنوان یک کل به اتخاذ تصمیم می‌پردازد.

موانع و محدودیتهای مشارکت

علاوه بر مزایایی که بر مشارکت کارکنان در امور سازمان مترتب است، محدودیتهای و موانعی نیز وجود دارد که باید مورد توجه مدیر قرار گیرد. سطوح مختلف سازمانی، تفاوت فرهنگهای کارکنان بر میزان مشارکت و عدم آن تأثیر می‌گذارد. سطح متفاوت رفتاری کارکنان، مدیریت را وادار می‌کند تا به این مسئله با حساسیت و دقت بیشتری توجه کنند.

از جمله عوامل مؤثر بر میزان مشارکت کارکنان، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد (زارعی: ۸):

- **جهل:** انسان جاهل توانایی مشارکت ندارد؛ زیرا شناخت کافی از محیط ندارد.
- **خودخواهی و خودمحوری:** انسان خود محور نمی‌تواند با دیگران درآمیزد و به دنیای آنان راه یابد.
- **نداشتن اعتماد به دیگران**
- **نبود کنجکاوی**

- نبود همدلی
 - نداشتن انعطاف ذهنی
 - احساس حقارت
 - مغایرت اهداف فرد و سازمان
 - وجود سبکهای مختلف مدیریت و رهبری در سازمان: بسیاری از صاحبانظران مدیریت معتقدند، سبک رهبری مدیریتی اساساً تحت تأثیر نگرش مدیریت به نقش خود و کارکنان مربوط است. اگر مدیر، کارکنان را افرادی بدانند که تحت هدایت او کار می کنند، سبکش محافظه کارانه (اقتداری) است و اگر مدیر، خود را همکار کارکنان بداند که مسئولیتهای معین بیشتر و وظایف متفاوت دارد، سبکش را مشارکتی لیبرال گویند.
 - احساس بیم و خطر از مشارکت هر یک از طرفین (کارکنان و مدیران)
 - عدم وجود خصلتهای کار گروهی در میان کارکنان
 - عدم ایجاد یک بستر فرهنگی مناسب برای مشارکت
 - کمبود آموزشهای لازم
 - ضعف مدیریت
- اداره امور براساس مشارکت برای بسیاری از مدیرانی که در امر مدیریت و مشارکت ناتوان هستند، ناراحتی و اضطراب گسترده‌ای به وجود می آورد.

دیدگاههای متفاوت در مورد مشارکت

مفهوم مشارکت یکی از سخت‌ترین سوء تفاهم‌هایی است که در حوزه روابط انسانی پیدا شده است. شماری آن را ستوده، گروهی نکوهش کرده و برخی آن را با موفقیت به کار گرفته‌اند (مک گریگور، ۱۳۸۱: ۱۱۶).

شماری از هواداران آن را فرمولی افسونگر می‌دانند که برخوردها و نارساییها را از میان برمی‌دارد و چاره همه دشواریهای مدیریت را در خود دارد. از سوی دیگر شماری از خرده‌گیران، آن را گونه‌ای کناره‌گیری مدیریت می‌دانند و می‌گویند مشارکت عقیده‌ای خطرناک است که اختیار مدیریت را متزلزل می‌کند و تقریباً از کنترل خارج می‌سازد.

گروه سوم، مشارکت را ابزاری سودمند در کیسه ترفندهای مدیریت می‌دانند. از دیدگاه این گروه، مشارکت ابزاری است که به کارکنان احساس مهم بودن می‌دهد و از همین روست که این مدیران بر آن به عنوان ابزار انگیزشی مهم پا می‌فشارند. گروه چهارم، مشارکت را با موفقیت به کار می‌گیرند، اما آن را نوشداروی افسونگر نمی‌دانند.

توانمند سازی کارکنان و مدیران

توانمند سازی، فرایند واگذاری امور به دیگران است و به عنوان عامل مرکزی و محوری در رهبری عالی به حساب می‌آید. رهبرانی که در سازمان می‌خواهند توانمندسازی کنند، باید به عنوان معلم عمل کنند و استعدادهای دیگران را توسعه دهند و از طریق آموزش، انگیزها، ارزشها و اهداف پیروان خود را تغییر دهند.

(تدبیر: ۱۷)

از سوی دیگر گاهی ممکن است رهبر از کارکنان کمک بخواهد و از مشاوره با آنان بهره‌مند شود. دمی‌نگ^۱ بر این باور است که شخصی که کننده کار است، بیش از هر کس دیگر در آن مورد مطلع است. برای بهره‌بردن از این مهارت راهی جز استفاده از نظر کارکنان نیست. بنابراین مشاوره با کارکنان به توانمندی رهبر نیز منجر می‌شود. هنگامی که مشارکت کنندگان اطلاعات و دانشی دارند که رهبر فاقد آن است و آنان مایل به همکاری هستند، یافتن راه حل مناسب برای تصمیم، کیفیت آن را افزایش می‌دهد. به علاوه اعمال نفوذ بر هر تصمیم، اغلب تعهد نسبت به آن را زیاد می‌کند.

از مشورت رو به پایین در جهت افزایش کیفیت تصمیم با استفاده از دانش و مهارت و تخصص کارکنان در زمینه مشکل می‌توان استفاده کرد. مشورت رو به بالا این امکان را می‌دهد که کارکنان از تخصص رئیس، که ممکن است بیش از تخصص آنان باشد، بهره‌مندی جویند. به علاوه احساس مدیر را نسبت به حل مسئله و ارائه پیشنهادهای گوناگون و واکنش وی را درک می‌کنند. نوع دیگری از مشورت نیز وجود دارد که علاوه بر توانمندی کارکنان و مدیران موجب توانمند شدن سازمان می‌گردد و آن مشاوره با افراد خارج از سازمان، مانند مشتریان، سهامداران و عرضه کنندگان کالا و خدمات برای سازمان است. این نوع مشورت که از آن می‌توان به عنوان تعامل با محیط یاد کرد، باعث می‌شود مطمئن شویم که تصمیماتی که سازمان اتخاذ می‌کند آیا برای افراد خارج از سازمان قابل درک و مورد قبول هست یا خیر.

این مشورت باعث می‌شود سازمان، بیشتر به نیازها و اولویتهای افراد خارج از سازمان پی‌ببرد و نسبت به رفع مشکلات و بهبود شبکه‌های خارجی اقدام کند و حل

مسائل مشترک را سرلوحه امور خود قرار دهد تا کمتر دچار فرسودگی و کهنگی گردد (یوکل، ۱۳۸۲: ۲۲۳)

نتیجه گیری

مدیرانی که با کارکنان خود در امور سازمانی مشورت می کنند و آنان را از دشواریها آگاه می سازند و در اتخاذ تصمیمها شریک می کنند تا همه کارکنان در قالب یک گروه در آیند از یک سو چنین وانمود می کنند که مدیرانی خودکامه نیستند، هم چنانکه وظایف سازمانی را با اتکا به کارکنان انجام می دهند، مشکلات را نیز با همراهی و همکاری آنان حل خواهند کرد. از سوی دیگر، کارکنان را با اهداف سازمانی درگیر می کنند تا آنان، سازمان را متعلق به خود بدانند و نوعی تعهد و وابستگی سازمانی در درون آنان ایجاد شود. براین اساس می توان گفت، مشارکت باعث ایجاد نوعی درگیری ذهنی و عاطفی بین کارکنان در موقعیتهای گروهی با سازمان می شود تا برای دستیابی به اهداف عالی سازمان با علاقه و انگیزه بیشتر کار کنند و توانمندیهای درونی خود را بروز دهند. علاوه بر درگیری ذهنی و عاطفی انگیزه یاری رسانی به سازمان در درون افراد تقویت می شود و موجبات بروز تواناییها، ابتکار و خلاقیت کارکنان را برای دستیابی به هدفهای عالی سازمان فراهم می آید. مسئولیت پذیری، شق دیگر حاصل از مشارکت کارکنان در اجرای وظایف سازمانی است. این حس مسئولیت آنان را و می دارد تا در قالب گروه و در یک فرایند اجتماعی خود را درگیر مسائل سازمانی کنند به گونه ای که وقتی سازمان، مسیر توسعه و ترقی را طی می کند، کارکنان احساس رشد و بالندگی کنند و چنانچه سازمان با مشکلات و دشواریها رو به رو شود، روحیه مشارکت جویی و مسئولیت

پذیری آنان را و می‌دارد تا برای حل مشکلات قدم پیش نهند و برای رفع دشواریهای پیش آمده به یاری سازمان برخیزند.

منابع

- استوراء، جین (۱۳۷۷). **تنیدگی یا استرس؛ بیماری جدید تمدن**، ترجمه پریخ دادستان، تهران: انتشارات رشد.
- تسلیمی، محمدسعید (۱۳۷۶). **مدیریت تحول سازمانی**، تهران: انتشارات سمت.
- رابینز، استفن پی (۱۳۸۳). **رفتار سازمانی ج ۱**، ترجمه پارسائیان و اعرابی، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ ششم.
- زارعی، حسین. **بررسی موانع مشارکت در نظام اداری ایران**، مجله تحول اداری، ش ۲۴ و ۲۵.
- سیلز، لئونارد (۱۳۷۵). **راهبری مدیریت مؤثر در سازمانها**، ترجمه محمدعلی نائی، تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزشی.
- طوسی، محمدعلی (۱۳۸۰). **مشارکت در مدیریت و مالکیت**، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- فرنچ و بل (۱۳۸۰). **مدیریت تحول در سازمان**، ترجمه سیدمهدی الوانی، تهران: انتشارات صفار.
- فقهی فرمند، ناصر (۱۳۸۱). **مدیریت پویای سازمان**، تبریز: انتشارات فروزش.
- مک گریگور، داگلاس (۱۳۸۱). **چهره انسانی سازمان**، ترجمه حسین وزیری سابقی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- میچل، ترنس آر (۱۳۷۳). **مردم در سازمانها، زمینه رفتار سازمانی**، ترجمه حسین شکرکن، تهران: انتشارات رشد.
- مجله تدبیر، ش ۱۱۸، آذر ۸۰.
- هاروی و براون (۱۳۷۷). **رویکرد تجربی به توسعه سازمان**، ترجمه عباس محمدزاده، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- یوکل، گری (۱۳۸۲). **مدیریت و رهبری**، ترجمه محمد ازگلی و قاسم قنبری، تهران: انتشارات دانشگاه امام حسین (ع).

