

# نظریه و دیدگاهی چند در ارتباط با

## مشارکت مؤثر و واقعی کارکنان در سازمان

خلیل توحیدی

مقدمه

مدیریت از آغاز پیدایش تاکنون به شیوه‌های مختلف و گاه متقابل با یکدیگر، در صدد جلب همکاری و مشارکت افراد و استفاده از تمامی توان، استعداد و مهارت آنان در راه نیل به اهداف بوده است.

بنابراین می‌توان گفت، مشارکت مؤثر و جدی کارکنان در فعالیت‌های سازمان و انجام امور در رتبه در امثال و غیره منتهی به مدیران داشته و از مباحث و مسائل مهم مدیریت است.

با آغاز سده بیست و یکم و لزوم انطباق با تغییرات نوین، ایجاد می‌نماید، شیوه‌های اعمال مدیریت پیشین از جمله چگونگی مشارکت دادن کارکنان در سازمان مورد بازنگری و تجدیدنظر قرار گیرد.

انتخاب خط مشی مناسب و برنامه‌ریزی در مسیر مشارکت واقعی کارکنان در سازمان از تبعات حائز اهمیت و درخور توجه مدیران، در قرن آینده خواهد بود. ضروری است با توجه به ابعاد گسترده موضوع، در راه مشارکت واقعی آنان اقدام‌های اساسی به عمل آید.

اندیشه و برنامه‌ریزی درباره مشارکت مؤثر کارکنان در سازمان امری مداوم و پیوسته می‌باشد.

مشارکت کارکنان در سازمان‌ها را می‌توان به سه گونه‌ای تشبیه نمود که باید همواره و بطور مستمر در طول حیات سازمان، تداوم و جریان داشته باشد.

کاهش مشارکت کارکنان در سازمان که در اکثر موارد با بی‌تفاوتی همراه است، در واقع نوعی اختلال و بیماری روانی

سازمانی، محسوب می‌گردد.

موفقیت مدیران توانمند و کارآفرین در طول تاریخ زندگی اجتماعی انسان مزهون تشخیص نقاط مشترک و تلاش در جهت استفاده مناسب و مطلوب، در مسیر همفکری و همراهی واقعی کارکنان در راستای رسیدن به هدفها، بوده است.

نگرش تحلیلی به تاریخ، بررسی و تحلیل علل شکست حکومت‌ها و سازمان‌ها، نشان می‌دهد هر گاه زمینه و میزان مشارکت مردم در انجام امور کم‌رنگ گردیده و کاهش قابل ملاحظه داشته، بی‌تفاوتی افزایش یافته و نتیجه و پیامد آن شکست و سقوط بوده است. بنابراین تشخیص و تعیین میزان مشارکت یا عدم آن را می‌توان به عنوان علامت هشدار دهنده و بازننگ خطر در نظر گرفت و در معادله پیروزی و یا عدم توفیق مدیریت محسوب نمود.

بی‌تفاوتی افراد در جامعه و یا کارکنان در سازمان، آسیب عمده و یکی از انواع نارسایی‌های روانی در سازمان است که با مشارکت جدی و فعال در تضاد و تقابل، می‌باشد.

در پژوهشی که بدنبال تحقیقات هاتورن درباره روابط انسانی در افزایش تولید به عمل آمد، از طریق روش تجربی سه نوع مدیریت مورد آزمایش قرار گرفت.

الف) مدیریت با آزادی مفرط

ب) مدیریت همراه با اشتراک مسأله کارکنان

ج) مدیریت دستوری

نتیجه تحقیق ثابت نمود که از بین نوع مدیریت به شیوه فوق، روش مشارکت همراه با تلاش و همفکری کارکنان بهترین

۳. هزینه‌های غیر ضروری کاهش یافته و به حداقل ممکن می‌رسند.
  ۴. محیط سازمان از تفاهم و صمیمیت بیشتر برخوردار خواهد شد.
  ۵. تندروستی روانی کارکنان در ارتباط با مسائل شغلی و سازمانی افزایش می‌یابد.
  ۶. اختلالاتی روانی کارکنان که منشاء سازمانی دارد کاهش خواهد یافت.
  ۷. تعارض و تضاد در حد قابل قبول بوده و زمینه ساز پیشرفت و تحول است.
  ۸. میزان کارایی و بهره‌وری سازمان همواره در حد مطلوب باقی می‌ماند.
- با در نظر گرفتن نتایج سودمند و مفید حاصل از مشارکتهای واقعی کارکنان در سازمان موضوع مشارکت از چند دیدگاه مورد بررسی قرار می‌گیرد.
- پیش از ارائه نظریه در ارتباط با موضوع مشارکت ضروری است از مدیریت و مشارکت، تعریفی به عمل آید، هر چند ارائه تعریف درباره موضوعی گسترده، پیچیده و ظریف از قبیل مدیریت و مشارکت در قالب چند جمله دشوار بوده و در برگرفته تمامی ابعاد آن نخواهد بود. بنظر اینجانب "مدیریت آمیزه‌ای است از دانش، فن و هنر یا برخورداری از نظم فکری و ششم مدیر، بمنظور استفاده مناسب و مطلوب از تمامی منابع بالقوه و موجود در سازمان به ویژه منبع گرانقدر و جبران‌ناپذیر انسان در راه دستیابی به هدفها."
- همچنین مشارکت را می‌توان به صورت زیر تعریف نمود "همفکری، همکاری و همدلی واقعی کارکنان با میل، علاقه و رضایت خاطر در راه تئلی به هدفهای سازمان، محسوب نمودن پیروزی یا ناکامی سازمان بحساب خویش، افزایش ضریب

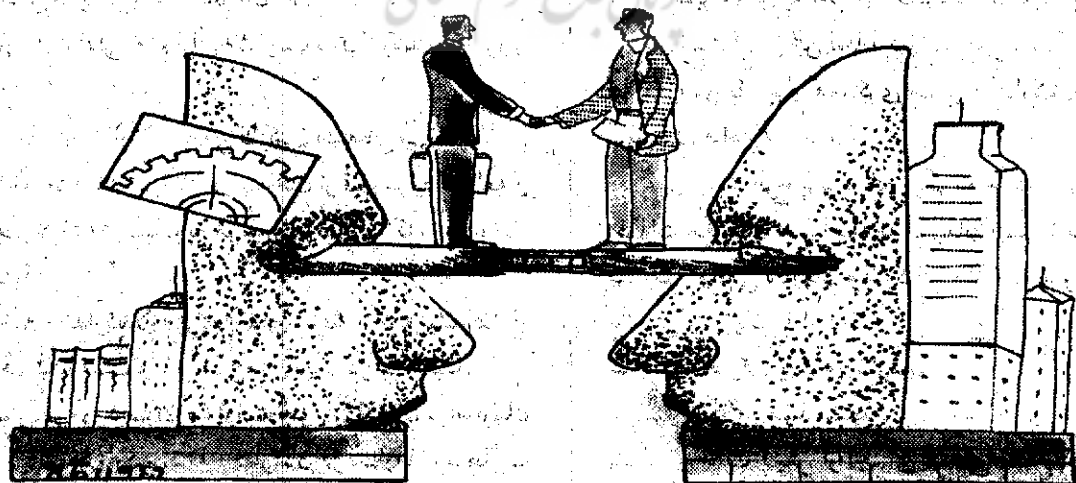
ثمره و پیامد را داشته است.<sup>۱</sup>  
 بنظر فالت قدرت را می‌توان به دو دسته تقسیم نمود:  
 "قدرت بر دیگران" و "قدرت با دیگران" سرپرستی که تصور می‌کند حق کنترل و رهبری کارکنانش را دارد، حاضر نیست، پیشنهادهای آنان را بشنود و می‌گوید که از دستورهای او، اعم از صحیح و یا غلط باید اطاعت شود، در واقع بر کلرکنان اعمال قدرت می‌کند.

واضح است که این اعمال قدرت موجب مقاومت در کارکنان می‌شود و طبعاً گرایش پیدا می‌کنند که از دستورهای او سرپیچی کنند. فالت می‌گوید، مسئولیت مدیران ایجاب می‌نماید که امور مربوط را به گونه‌ای سامان دهند که افراد با تمام وجود در فعالیت‌ها، شرکت نمایند.<sup>۲</sup>

تشریک مساهی کارکنان در سازمان موجب کاهش تنش خواهد شد و در نتیجه خلاقیت و قابلیت‌های انسانی پرورش یافته و شکوفا می‌شود. یکی از دلایل توفیق روشن مشارکت کارکنان در سازمان را می‌توان، علاقه درونی افراد به عرضه استعداد، هوش و ابتکار بالقوه آنان دانست، که در شیوه مدیریت غیرمشارکتی مجال و فرصت برای طرح و ارائه آن وجود نداشته و یا محدود می‌باشد.

مشارکت کارکنان در راه دستیابی به هدفهای سازمان فایده و مزایای متعددی دارد، که در اینجا به چند مورد از آن اشاره خواهد شد.

۱. طلب مشارکت کارکنان در انجام امور مربوط به سازمان موجب افزایش ضریب دلبستگی و تعلق شغلی و سازمانی می‌گردد.
۲. کارکنان، سازمان را عرصه‌ای مناسب برای بزرز و پرورش استعداد، ابتکار و خلاقیت خود می‌دانند.



دلبستگی شغلی و سازمانی و همچنین کاهش بی تفاوتی کارکنان بطوریکه در پژوهش های مدیریت دربارۀ سازمان ها پس از سنجش و اندازه گیری، رقم قابل قبول و مطلوب را نشان دهد. ضربیهای مزبور را می توان در مورد هر یک از سازمانها اندازه گیری و تعیین نمود. سپس حاصل در کارنامه ارزیابی کارآئی سازمان، منظور و منعکس گردد.

از آنجا که عدم تعلق سازمانی (Organizational disinterest) زمینه مشارکت را بحد قابل کاهش می دهد، بنابراین برای اجرایی هر نوع طرح و برنامه در ارتباط با مشارکت کارکنان نخست باید بستر و زیر ساخت سازمان از لحاظ مشارکت واقعی کارکنان آماده شده باشند، بنظر می رسد تا پیش از فراهم

ساختن زمینه مناسب مشارکت کارکنان در سازمان، اجرای هر نوع طرح در این رابطه، موفق نخواهد بود.

بنابراین پیش از هرگونه اقدام در جهت

مشارکت کارکنان در سازمانها، باید نسبت به

میزان و نحوه مشارکت پذیری سازمان و

همچنین مشارکت جویی مدیران اطمینان

حاصل شود. در صورتی که نتیجه بررسی و

پژوهش در موارد فوق، سازمان را در وضعیت متوسط و یا کمتر

از آن برآورد نماید، می توان با اجرای برنامه های منظم آموزشی

و شیوه های مناسب که خود موضوع مقاله دیگری است، نسبت

به اصلاح و بهبود روند مشارکت پذیری سازمان و متبوعاً اقدام

نموده

با طرح پرسش های زیر می توان استنتاج و تحلیل نتایج آن،

می توان مشارکت پذیری سازمان را مورد بررسی قرار داد.

الف) پرسش های مربوط به سازمان

۱. آیا سازمان آمادگی لازم برای مشارکت دادن کارکنان در امور را دارد؟

۲. آیا سازمان از مشارکت واقعی کارکنان استقبال می نماید؟

۳. آیا موانع مشارکت کارکنان در سازمان از قبیل موارد مقاله و بررسی قرار گرفته و نسبت به مرتفع نمودن آنها اقدام عملی آمده است؟

۴. آیا زمینه و تدارک لازم برای اجرای موفق برنامه مشارکت از پیش فراهم شده است و... پرسش های دیگر در این زمینه

ب) پرسش در مورد میزان مشارکت جویی کارکنان در سازمان

۱. آیا میزان مشارکت فعلی کارکنان در سازمان، مطلوب می باشد؟

۲. آیا کارکنان سازمان را متعلق به خود می دانند؟

۳. آیا کارکنان در رشته شغلی و مشاغل تخصصی مورد علاقه خویش، قرار گرفته اند؟

۴. آیا کارکنان با میل و علاقه به کار می پردازند؟

۵. آیا میزان بی تفاوتی کارکنان قابل ملاحظه است؟

۶. آیا کارکنان در کنار خود، تبعیض و نابرابری را احساس می نمایند؟

۷. آیا کارکنان به هدفها و نتایج مؤثر مشارکت واقف و آگاه گردیده اند؟

۸. آیا کارکنان در موفقیت یا ناکامی سازمان، خود را شریک

مشارکت کارکنان در سازمان ها را می توان به رودخانه ای

تشبیه نمود که باید همواره و بطور مستمر در طول حیات

سازمان، تداوم و جریان داشته باشد.

کاهش مشارکت کارکنان در سازمان که در اکثر موارد با

بی تفاوتی همراه است، در واقع نوعی اختلال و بیماری روانی

سازمانی، محسوب می گردد.

می دانند؟

۱. آیا کارکنان شغلی در کاهش هزینه های مصرفی دارند؟

۲. پرسش در منظور سنجش میزان مشارکت جویی مدیران

۳. آیا مدیران به مشارکت کارکنان معتقد است؟

۴. آیا مدیر اجرای برنامه مشارکت را گام مهم در موفقیت

سازمان می دانند؟

۵. آیا مدیر در عمل کارکنان را به مشارکت تشویق می نماید؟

۶. آیا مدیر موفق به اجرای عدالت در سازمان محل خدمت

گردیده است؟ و از این لحاظ شاخص می باشد؟

۷. آیا زمینه تفاهم و همفکری مدیر و کارکنان در ارتباط با

مشارکت، فراهم می باشد؟

همچنین با طرح پرسشهای دیگر که حاکی از رضایت یا عدم

رضایت کارکنان از مراجعه به سازمانها است، می توان میزان

مشارکت واقعی کارکنان و کارکنان را از ابعاد مزبور نیز مورد

سنجش و ارزیابی قرار داد.

سنجش مشارکت پذیری سازمان

بمنظور سنجش مشارکت پذیری سازمانها و مدیران و کارکنان

ضروری است پیش از اجرایی عملی طرح های مربوط به

مشارکت از لحاظ فوق، بررسی، تحقیق و اندازه گیری به عمل

آید.

سازمان را می توان از این دیدگاه به چند درجه «مطلوب، خوب، متوسط و ضعیف تقسیم و ضمن بررسی، سنجش و مقایسه از یکدیگر تفکیک نمود. نظر می رسد تعیین معیار و ضابطه برای تشخیص و تفکیک مشارکت پذیری سازمان ها دشوار نباشد. همانطور که شرکتهای تولیدکننده کالا ملزم به داشتن گواهی معیار کیفیت می باشند، برای سازمانها نیز باید گواهینامه مشارکت پذیری پس از طی مراحل فوق از طرف سازمان ناظر، تهیه و صادر گردد.

مشارکت پذیری سازمانها به عنوان الگو و ارزش مطلوب پذیرفته شده و در کارنامه ای که هر سال برای عملکرد سازمانها تنظیم می شود، منعکس گردد. بمنظور نتیجه گیری از نظریه مزبور به اختصار می توان برنامه مشارکت کارکنان در سازمانها را به آماده سازی زمین فوتبال قبل از انجام بازی و متابجه تشبیه نمود، بدیهی است تا زمین و چمن از هر لحاظ مهیا نباشد، انتظار مسابقه موفق بیهوده خواهد بود. در مثالی دیگر همانگونه که زنبور عسل از طریق پراکنده شدن عطر گلها به مشارکت واقعی در تولید عسل می پردازد، هر برنامه مشارکت برای کارکنان نیاز به جلب توجه آنان، ایجاد انگیزه لازم، آماده سازی بسترهای سازمان و امثال آن دارد تا بتوان، مشارکت مؤثر و واقعی کارکنان را در سازمان مشاهده نمود.

امید است با انجام بررسی و پژوهش علمی در این زمینه سرانجام به ریافتهای و راهکارهای مناسب و مطلوب که با زمینه فرهنگی جامعه سازگاری بیشتری دارد، دسترسی حاصل نمود و بدین ترتیب شاهد موفقیت سازمان در مسیر مشارکت مؤثر و خلاق کارکنان بود.

توفیق در مراحل فوق ارتباط مستقیم به تشخیص و تعیین چگونگی مشارکت پذیری سازمان، مشارکت جویی مدیران و کارکنان دارد. نظریه و دیدگاهی که در این نوشته ارائه گردید به اختصار عنوان شد و انتظار می رود زمینه بحث، تبادل نظر و گفت و شنود علمی، در راستای مشارکت مؤثر و واقعی کارکنان را بیش از پیش در سازمانها، فراهم سازد.

منابع

- تورث، کورت پارکینسون و رستم جی، اندیشه های بزرگ در مدیریت، ترجمه ایران نژاد پاریزی، دانشکده علوم بانکی، سال ۱۳۶۹
- ایران نژاد، پاریزی، مهدی، پژوهش ساسان گهر، سازمان و

- مدیریت از تئوری تا عمل، دانشکده علوم بانکی، سال ۱۳۷۱.
- طوسی، محمدعلی، مشارکت (در مدیریت و مالکیت) - مرکز آموزش مدیریت دولتی، سال ۱۳۷۲.
- تورث، کورت پارکینسون، روشی از گلیانی مدیریت ژاپنی در آمریکا (هونوا)، ترجمه ایرج پاد، دفتر نشر فرهنگ اسلامی، سال ۱۳۷۳.
- شیوه های علمی آرتقای بهره وری نیروی انسانی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، سال ۱۳۷۵.
- دو نالد اقبه هاروی، ارباون، توسعه سازمان، ترجمه عباس محمدزاده، مرکز آموزش مدیریت دولتی، سال ۱۳۷۷.
- مجله تدبیر، شماره ۴۰، گزارش ویژه موانع اجرایی نظام مشارکت در ایران.
- کالین کازنال، مدیریت تغییر، ترجمه سیدامین اله علوی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، سال ۱۳۷۶.

پلورقی ها

- ۱. تورث کورت پارکینسون و رستم جی، اندیشه های بزرگ در مدیریت، ترجمه ایران نژاد پاریزی، انتشارات دانشکده علوم بانکی، تهران، ۱۳۶۹، ص ۳۲
- ۲. ایران نژاد، مهدی، سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، انتشارات دانشکده علوم بانکی، ص تهران سال ۱۳۷۱، ص ۷۷

