

مروری بر سبک رهبری مشارکتی در پیشرفت سازمان‌ها

معصومه پرتوی نژاد^۱

^۱ دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت آموزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد، علوم و تحقیقات، تهران، ایران

نویسنده مسئول:

معصومه پرتوی نژاد

چکیده

منابع انسانی امروزه مهم‌ترین عامل موفقیت سازمان‌ها می‌باشند، در این زمینه یکی از عواملی که منابع انسانی سازمان را نسبت به رقبا برتری می‌بخشد عامل رهبری مشارکتی است که در موفقیت سازمان و جلب اعتماد کارکنان در سازمان نقش بسزایی دارد. هم‌چنین می‌توان گفت که رهبری مشارکتی در سازمان برای استفاده بهینه از منابع انسانی ضروری می‌باشد. پژوهش‌ها نشان می‌دهد سازمان‌هایی که تأکید بیشتری بر رهبری مشارکتی دارند نسبت به دیگر سازمان‌ها موفق‌ترند و عملکرد بهتری دارند. درواقع رهبری مشارکتی یک الگوی جدید در عرصه دانش مدیریت قد برافراشته که در این مقاله سعی شده تا نقش این سبک رهبری را در پیشرفت سازمان‌ها بررسی گردد.

واژگان کلیدی: سبک، رهبری مشارکتی، منابع انسانی، موفقیت، سازمان

مقدمه

امروزه توفیق سازمان‌ها را نمی‌توان تنها در انباشت ثروت مادی و تجهیز به آخرین امکانات فیزیکی و فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی ارزیابی کرد. زیرا سرمایه‌های مالی، فیزیکی و انسانی بدون سرمایه فکری فاقد کارایی مؤثرند (شیخی و اسماعیلی رنجبر، ۱۳۹۶). می‌توان گفت که مدیران و رهبران می‌توانند از طریق مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و تشویق کارکنان، جو اعتماد را در سازمان توسعه دهند. رهبری مشارکتی در مراودات روزانه خود به صحبت‌ها و آراء کارکنان خود گوش می‌دهند، به گونه‌ای که در کارکنان این احساس ایجاد می‌شود که مدیران برای آنها ارزش قائلند. همچنین این مدیران از طریق شفافیت در امور روزمره سازمان، رفتار مدیران و همچنین بیان روشن اهداف و برنامه‌های سازمان به کارکنان، باعث تقویت جو اعتماد و موفقیت در سازمان می‌گردد. چرا که پایداری و جامه عمل پوشاندن مدیران و رهبران به تعهدات و وعده‌های خود باعث می‌گردد که آنها از این طریق، از اعتبار لازم در سازمان برخوردار شوند و اعتماد کارکنان را نسبت به خود جلب کنند (کاظمپور و همکاران، ۱۳۹۷).

رهبران می‌توانند از طریق مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و تشویق کارکنان به آن، جو اعتماد را در سازمان توسعه دهند. مدیریت مشارکتی در مراودات روزانه خود به صحبت‌ها و آراء کارکنان خود گوش می‌دهند، به گونه‌ای که در کارکنان این احساس ایجاد می‌شود که مدیران برای آنها ارزش قائلند. همچنین این مدیران از طریق شفافیت در امور روزمره سازمان، رفتار مدیران و همچنین بیان روشن اهداف و برنامه‌های سازمان به کارکنان، باعث تقویت جو اعتماد و سرمایه اجتماعی در سازمان می‌گردد چرا که پایداری و جامه عمل پوشاندن مدیران و رهبران به تعهدات و وعده‌های خود باعث می‌گردد که آنها از این طریق، از اعتبار لازم در سازمان برخوردار شوند و اعتماد کارکنان را نسبت به خود جلب کنند (کاظمپور و همکاران، ۱۳۹۷).

ادبیات رهبری مشارکتی

رهبری از گذشته مورد توجه اندیشمندان مدیریت بوده و آنان همواره درباره‌ی رهبری و زوایای گوناگون آن، از جمله عواملی که سازنده‌ی یک رهبر اثربخش و موفق است، تحقیق کرده‌اند. علت اصلی توجه محققان به مساله رهبری آن است که رهبری نقشی حیاتی در پویایی و بالندگی سازمان ایفا میکند و موفقیت بسیاری از سازمان‌ها به سبب وجود رهبران قوی و اثربخش بوده است. از سوی دیگر، شاید بتوان ادعا کرد که جوهره‌ی مدیریت، رهبری که در تعریف مدیریت لحاظ شده، در واقع از طریق نوع «به کارگیری منابع انسانی» است و تعامل میان رهبر و پیرو، و رئیس و کارمند محقق می‌شود (عطافر و همکاران، ۲۰۱۳).

رهبری مشارکتی زمانی به وجود می‌آید که به جای اینکه کارها توسط یک رهبر واحد تعیین شده باشند، نقش‌های رهبری، مسئولیت‌ها، و یا عملکردها در میان اعضای گروه به اشتراک گذاشته شده، یا توزیع شده باشد (دیا و همکاران ۲۰۱۴). بر این اساس رهبری مشارکتی به عنوان یک پدیده رابطه‌ای تأثیر متقابل در میان اعضای گروه تعریف می‌شود. در رهبری مشارکتی همه اعضای گروه رفتارهایی فعال داشته و جاهای خالی را در رهبری گروهی پر می‌کنند (الا و دونگ، ۲۰۱۳).

رهبری مشارکتی یک رهبری جمعی توسط اعضای گروه است و بوسیله‌ی تصمیم‌سازی مشترک و مسئولیت مشارکتی در قبال عواقب و نتایج تعریف شده است (هاچ و دولبون، ۲۰۱۳). رهبری مشارکتی یک فرآیند آگاهانه اخلاقی است. که رهبران را جهت رسیدن به یک هدف جمعی، تحول واقعی سازمان یا سیستم اجتماعی از طریق طرح مشارکتی قابل اعتماد بیان می‌کند. این نوع رهبری در سازمان‌های امروزی نیازمند تغییر معنادار در روابط قدرت در سازمان‌ها یا سیستم‌های اجتماعی از سلسله مراتبی به افقی و همراه با تساوی می‌باشد (زارع‌خلیلی، ۲۰۱۱).

مولفه‌های رهبری مشارکتی

مولفه‌های رهبری مشارکتی شامل پاسخ‌گویی، مشارکت، عدالت و احساس مالکیت می‌باشد. پاسخ‌گویی اشاره به مسئولیت‌پذیری افراد در قبال وظیفه محوله دارد. در رهبری مشارکتی در قبال تمامی امور پاسخ‌گو هستند. عدالت اشاره به برابری همه افراد دارد. در رهبری مشارکتی همه

افراد از حق و حقوق یکسان برخوردار هستند و همه کارکنان می‌توانند در امور همکاری کنند، البته عدالت باید متناسب با توانایی‌های هر فرد باشد. مشارکت اشاره به این موضوع دارد که در رهبری مشارکتی همه کارکنان به صورت فعال و خودجوش در امور مختلف همکاری می‌کنند، آنها با یکدیگر در تمامی امور اطلاعات خود را در اختیار دیگری قرار داده و به یکدیگر کمک می‌کنند. مهم‌ترین عنصر در بخش مشارکت در بحث رهبری مشارکتی ارتباط صادقانه و مبتنی بر اعتماد در بین کارکنان است. مالکیت به احساس تعلق و تعهد اعضا نسبت به سازمان و اهداف گروه دارد و هیچ فردی احساس جدایی نمی‌کند و خود را متعلق به سازمان و یا گروه می‌داند (اسماعیلی و امیری، ۱۳۹۵).

سیر تکوین رهبری مشارکتی

مشارکت یک مفهوم قدیمی است که ریشه در اداره امور عمومی و افکار مذهبی دارد و به این عنوان مورد توجه قرار گرفته است. «شورا» مثال مشارکت بر مبنای مشورت در اسلام تحت عنوان قرآن کریم به طور صریح مدیران را مکلف می‌کند در اموری که نیاز به تحقیق و تفحص دارد بر مبنای مشورت به تصمیم‌گیری بپردازند. به هر حال، مدیریت مشارکتی علی‌رغم قدمت تاریخی خود، بعد از انقلاب صنعتی به صورت علمی مورد بررسی قرار گرفت. پیدایش نظریه‌های کلاسیک، ساختار، تخصص‌گرایی، عقلایی بودن، و نظم و ترتیب را در سازمان‌ها مورد تاکید قرار دادند. تضادهایی که فلسفه کلاسیک با روح و روان انسانی داشت، موجب گشت توجه به روابط انسانی معطوف گردد. مشارکت به نحوه‌های مختلف در نظام‌های اقتصادی، اجتماعی و سیاسی وجود داشته است اما یکی از جلوه‌های بارز مشارکت «سازمان» است. افراد با تشکیل سازمان‌ها رسیدن به اهداف را آسان می‌کنند و با مشارکت و همیاری از مزیت هم‌افزایی بهره می‌برند. رهبری مشارکت‌جو در اصل پاسخی است انسانی، عقلایی و کارآمد به نیازهای فرامرته. کسانی که با شوق و دل‌بستگی بسیار به بهروزی سازمان محل خدمت خود می‌اندیشند و محل کار خود را «خانه» خویش می‌پندارند. رهبری مشارکت‌جو فلسفه‌ای است که ایجاب می‌کند تصمیم‌گیری سازمانی چنان صورت گیرد که اطلاعات و درون‌دادها و مسئولیت به پایین‌ترین رده مربوط به آن تصمیم واگذار شود. مقصود رهبری مشارکتی اطمینان یافتن از این امر است که کارکنان صالح به گرفتن تصمیم‌های موثری بپردازند. سپردن اختیار وسیله‌ای برای دست‌یابی به رهبری مشارکتی است، ساز و کاری است که از راه آن مسئولیت به گروه‌ها یا افراد مسوول داده می‌شود. درگیر کردن کارکنان ساز و کاری است که از راه آن اطمینان حاصل می‌شود که اطلاعات و درون‌داد متناسب به نظام تصمیم‌گیری داده شده است. از این رو، سپردن اختیار و درگیر کردن را می‌توان سنگ بنای فلسفه مدیریت مشارکتی به شمار آورد. رهبری مشارکتی بیشتر به بازی بیسبال همانند است که در آن همه اعضا در هر تصمیمی که در سازمان گرفته می‌شود مشارکت ندارند ولی باید آماده باشند که هرگاه یاری آنها لازم شود به گونه موثر عمل نمایند. در رهبری مشارکتی، این سازمان و رهبری آن است که زمان مشارکت کارکنان و نیز زمان هدایت کار توسط آنان را تشخیص می‌دهد (بهرامی، ۱۳۹۴).

ویژگی رهبری مشارکتی

سه ویژگی مهم رهبری مشارکتی عبارتند از:

۱. افزایش قدرت و دانش در بین اعضا که امکان عکس‌العمل سریع در مقابل اطلاعات بدون هرگونه جهت‌گیری طولی و سلسله‌مراتبی در سازمان را می‌دهد.
۲. افراد گروه می‌توانند توانمندی‌های مدیریت و رهبری خود را به وسیله شرکت در انجام استراتژی، ایجاد ارزش و دیگر مسئولیت‌ها در سازمان گسترش دهند.
۳. همه افراد به‌طور مداوم، مواردی را که رهبران در سطوح مختلف در مورد محیط بیرونی درک کرده‌اند و همچنین ظرفیت‌های داخلی سازمان را شناخته که سبب می‌شود به یک نگرش واحد درباره سازمان یابند و در تصمیم‌گیری‌ها بهتر و سریع‌تر عمل کنند (باقریان‌فر و همکاران، ۱۳۹۵).

سبک رهبری مشارکتی از دیدگاه نظریه پردازان

هاچ و دولبون^۲ (۲۰۱۳) در تحقیقی که با هدف استفاده از رهبری مشارکتی در برنامه ریزی منابع سازمانی و پیاده سازی سیستم مدیریت منابع انسانی انجام داده بودند به این نتیجه رسیدند که رهبری مشارکتی در سازمان باعث افزایش مشارکت کارکنان در برنامه های مختلف سازمان می شود. افزایش مشارکت سبب شناسایی توانایی های گوناگون کارکنان شده و این امر منتهی به تخصیص بهینه منابع انسانی در قسمت های مختلف سازمان خواهد شد. ولمن^۳ و همکاران (۲۰۱۳) بزرگ ترین تفاوت رهبری مشارکتی با دیگر سبک های رهبری را رهبری غیررسمی همکارانه می دانند که به طور دائم صورت می گیرد و بر روی کارکرد تیم، گروه یا سازمان تأثیر می گذارد. نظریه رهبری مشارکتی برعکس رهبری سنتی، بر روی فرآیندها و پدیده های اجتماعی افراد گروه تمرکز کرده و تنها یک شخص را به عنوان گرداننده امور و در رأس هرم گروه یا سازمان نمی شناسد و درواقع برای همه ی اعضا و پیروان به عنوان یک جزء واحد جهت تأثیرگذاری بر سبک مدیریت و رهبری نقشی قائل است. کلارک^۴ (۲۰۱۲) رهبری مشارکتی را مسیر پیشرفته و مدرن نگرش به رهبری مؤثر و کارآمد بر می شمارد. رهبری مشارکتی هنگامی تحقق می یابد. که به جای اینکه امور توسط یک رهبر یکتا مشخص شده باشد وظایف رهبری در میان اعضای گروه توزیع شده باشد.

وارلی و لاولر^۵ (۲۰۰۶) به سه مزیت رهبری مشارکتی اشاره می کنند. اول، گسترش قدرت و دانش در میان اعضا که اجازه واکنش سریع در برابر اطلاعات بدون هرگونه جهت گیری از بالا و پایین در سازمان را می دهد، رهبری مشارکتی به طور مؤثر جایگزینی برای سلسله مراتب است. دوم، از آنجا که روشبه اشتراک گذاری هسته اصلی رهبری است، اعضا می توانند مهارت های مدیریت و رهبری خود را از طریق مشارکت در اجرای استراتژی، ایجاد ارزش و دیگر وظایف در سازمان توسعه دهند. سوم، آن که همه افراد، همواره مواردی را که رهبران در سطوح مختلف درباره محیط خارجی درک کرده اند و همچنین قابلیت های داخلی سازمان را درک کرده و موجب می شود که به یک دید مشترک و واحد در مورد سازمان دست یابند و در تصمیم گیری ها بهتر و سریع تر عمل کنند.

به اعتقاد پیرس و سیمز^۶ (۲۰۰۲) کارکرد عده زیادی از تیم های مختلف در زمان بهره وری از رهبری مشارکتی بهبود یافته است. آن دو با انجام پژوهشی به رابطه مثبت میان اثربخشی تیم و رهبری مشارکتی پی بردند. یکی از شیوه های رهبری که باعث افزایش مشارکت کارکنان در جهت پویایی و اثربخشی سازمان می شود، رهبری مشارکتی است. این اصطلاح با مترادف های گوناگونی در پژوهش ها همچون رهبری، رهبری تقسیم شده، رهبری گروهی و رهبری همکارانه به کار گرفته شده است.

روش های رهبری مشارکتی

الف) روش مشارکت فردی:

ساده ترین و ابتدایی ترین روش مشارکت می باشد. هر کارگر یا عضو سازمان، به طور طبیعی در عملیات و فعالیت های سازمان شرکت دارد، لذا می تواند با جلب نظر دیگران به عیوب یک پدیده یا مسأله خاص و ارائه پیشنهادات اصلاحی و یا پیشنهادات ابتکاری در بعضی از تصمیمات اتخاذ شده در سازمان مشارکت نماید حال اگر این روش به شکل نظام یافته تبدیل شود، منجر به ایجاد سیستم پیشنهادات کارکنان می گردد.

ب) روش مشارکت گروهی:

در این روش هرچند نفر از کارکنان یک مؤسسه بنا به دلایلی از قبیل تشابه کار و تخصص، هم عقیده و هم فکر بودن، دوستی و رابطه عاطفی که دارند دور هم جمع می شوند و یک گروه تشکیل می دهند و در مواجهه با مسأله یا مشکل در سازمان و یا بهتر شدن کار و نزدیک شدن به اهداف و برنامه های سازمان خود، با یکدیگر به هم فکری می پردازند. و پس از مطرح کردن نظریات خود و بررسی آنها، بهترین راه حل را انتخاب کرده و با کمک تمام اعضای گروه آن را تکمیل می کنند و سپس به عنوان پیشنهادی از طرف گروه به مسئولان اداره یا دفتر مشارکت سازمان خود ارائه می دهند.

2- Hoch & Dulebohn

3- Wellman

4- Clarke

5- Worley

6- Pearce & Sims

ج) تصمیم‌گیری مشارکت:

در بسیاری از کشورهای غربی، به هیأت‌هایی از نوع کمیته کارخانه، نوعی حق همکاری در تصمیم‌گیری از طرف مدیریت داده می‌شود این هیأت‌ها در بدو امر، فقط حق همکاری در تصمیم‌گیری راجع به موضوعات خاصی را دارند که به طور کلی بر سیاست کارخانه در قبال کارکنان یا امور رفاهی آنان اثر می‌گذارد. در این موارد تصمیمات باید مشترکاً اتخاذ گردد و در بعضی مواقع نیز این شرایط با یک نوع «حق و تو» برای مدیران همراه است.

اصول پیشرفت سازمانی

اگرچه توسعه سازمانی مبحث گسترده‌ای است، می‌توان آن را با توجه به تأکیدی که بر فرایندها به جای مشکلات دارد، از دیگر سیستم‌های تغییر سازمانی بازشناخت. در واقع، سیستم‌های سنتی تغییر گروه بر شناسایی مشکلات در یک سازمان و سپس تلاش برای تغییر رفتاری که مشکل را به وجود آورده است تمرکز می‌کنند. ابتکار توسعه سازمانی نسبت به سایر استراتژی‌های تغییر، شناسایی تعاملات و الگوهای رفتاری است که سبب ایجاد و حفظ مشکلات می‌شوند. آنگاه در عوض اینکه صرفاً به رفتارهای مجزا از هم توجه شود، فرایند توسعه سازمانی سلامت رفتاری سازمان را هدف قرار می‌دهد؛ چراکه این ساختار سالم به خودی خود مشکلات را پیش‌بینی می‌کند و مانع از بروزشان می‌شود (شهیدی، ۱۳۹۶).

توسعه سازمانی فرض می‌کند که یک سازمان همچون بدن انسان از طریق یک چرخه‌ی طبیعی رشد می‌کند و دچار زوال و پوسیدگی می‌شود. در نتیجه از رهبران و مدیران می‌خواهد که در زمان موفقیت، مغرور نشوند. آنها باید به شکلی هوشیارانه در جستجوی فرصت‌هایی برای بهبود همه‌ی عملکردها در همه‌ی سطوح سازمان باشند (حسین پور، ۱۳۹۷).

برنامه‌های توسعه سازمانی معمولاً چندین ویژگی اساسی مشترک دارند. اول اینکه برنامه‌های طولانی‌مدتی هستند که در اغلب موارد حداقل یک تا سه سال طول می‌کشند. دوم اینکه در توسعه سازمانی بر مدیریت مشارکتی تأکید می‌شود یعنی مدیران و کارکنان در سطوح مختلف سلسله مراتب سازمان برای حل مشکلات مشارکت می‌کنند. سوم اینکه در توسعه سازمانی یگانگی هر سازمان به رسمیت شناخته می‌شود و این گونه نیست که به سادگی برای تمام شرکت‌ها نسخه‌ای یکسان تجویز شود، تمرکزی که در توسعه سازمان بر تحقیق و بازخورد وجود دارد از فرض یگانگی هر سازمان نشئت می‌گیرد. چهارم اینکه برنامه‌های توسعه سازمانی بر ارزش کار گروهی و گروه‌های کوچک تأکید دارند. در واقع، اکثر سیستم‌های توسعه سازمانی از واحدهای کوچک، یا حتی تک‌نفره، به عنوان ابزار تحقق بخشیدن به تغییرات سازمانی وسیع استفاده می‌کنند (شهیدی، ۱۳۹۶).

در نهایت توسعه سازمانی بیان می‌کند که موجودات زنده‌ی واقعی، یعنی افراد، در قلب هر سازمان قرار دارند. در واقع این افراد هستند که تغییرات را ایجاد می‌کنند، به همین دلیل توسعه سازمانی برای اخلاق و جنبه‌های انسانی تأثیرگذار در فرآیندها (همانند علوم رفتاری و اجتماعی)، اولویت قائل می‌شود. این روش به جای ایجاد تغییرات در کارمندان، از آنها انتظار دارد که بیشترین مسئولیت را برای طراحی تغییرات برعهده بگیرند. اخراج کارمندان نیز می‌تواند یکی از نتایج توسعه سازمانی باشد، اما افرادی که تحت تأثیر قرار می‌گیرند، در صورت درگیر بودن در تغییرات، تصمیمات را بهتر درک خواهند کرد (حسین پور، ۱۳۹۷).

نقش رهبری مشارکتی در پیشرفت سازمانی

می‌دانید، در سرشت آدم‌ها برابری، مشارکت و احترام به خویشان وجود دارد؛ به ویژه آدم‌های فرهیخته و حرفه‌ای سده‌ای بیستم که می‌خواهند حرف‌شان و دیدگاه‌شان اهمیت داده شود؛ مشارکت کارکنان در رهبری سازمان به این خواسته آدمی پاسخ مثبت می‌دهد. مدیران ارشد و کارکنان رده‌های پایین سازمان‌ها بیش از همه آماده اجرای رهبری مشارکتی هستند و به راحتی می‌توان مدیران ارشد را با توجیه اقتصادی و فنی و ذکر شرایط بحران زای فعلی و بیان تجارب موفق سایر سازمان‌ها، نسبت به اجرای روش‌های مختلف رهبری مشارکتی ترغیب کرد. افراد مستقر در قاعده هرم سازمانی نیز، به سبب آنکه آمادگی پذیرش طرح‌ها و برنامه‌های جدید، به ویژه سیستم‌های انگیزشی و روابط انسانی را دارا هستند، با قدری احساسات و شور و شوق که در افراد مختلف متفاوت آمادگی خود را اعلام می‌کنند. مشکل اساسی در آموزش، توجیه

و ترغیب مدیران و کارمندان میانی، سرپرستان و افرادی است که به نحوی در فاصله بین رأس و قاعده هر سازمانی قرار می گیرند (بهروز، ۱۳۹۸).

مشارکت و رهبری مشارکتی یعنی درگیر شدن کارکنان در فرآیند تصمیم گیری، دعوت از همه افراد به تفکرات در استراتژیک و قبول مسئولیت فردی برای کیفیت کار و تولیداتشان، حمایت و پاداش رفتار کارکنان که از دید آنها لحظه به لحظه ارباب رجوع را ارضاء و عملکرد سازمان را بهبود می بخشد. در هر حالت، مدل مشارکتی، نظارت اصلی بر سازماندهی تربیت و راهنمایی کارکنان، همچنین خودکنترلی را مستثنی نمی کند. نظام رهبری مشارکتی به عنوان نظام مطلوب و کارآمد از لحاظ نظری و عملی، آزمون های خود را با موفقیت طی نموده و هم اکنون در کشورهای پیشرفته و نیز در کشورهای در حال توسعه کاملاً مورد استفاده بوده و از جایگاه مناسبی برخوردار است، نظام موصوف، صاحبان اندیشه های سازنده را بدون در نظر گرفتن شغل و مقام آنها بطور یکسان پذیرا می باشد و علاوه بر این که قدرت تصمیم گیری و مسئولیت مدیریت را به هیچ وجه تضعیف و یا مخدوش نمی کند، زمینه های لازم برای تشویق مادی و معنوی پرسنل را در قبال عرضه اندیشه های سازنده فراهم می نماید، تا از خلاقیت و پویایی تفکر انسان ها برای رشد و توسعه استفاده مطلوب به عمل آید. رهبری مشارکتی بر گسترده کردن دامنه درگیری ذهنی و فکری کارکنان در امور که به سرنوشت آنان ارتباط مستقیمی دارد تأکید می کند و شمار بسیاری از پرسنل را در فراگیر دادوستد اندیشه و تجزیه و تحلیل قرار می دهد و از توانمندی های ذهنی و فکری آنان در جهت بهبود امور بهره می گیرد. رهبری مشارکتی شامل یک تغییر از سبک کنترل گرا^۷ به مشارکت گرا^۸ است (اسماعیلی و امیری، ۱۳۹۵).

امروزه مشارکت و رهبری مشارکتی به عنوان انقلابی در رهبری مطرح شده است. به گونه ای که تحقق اهداف و کامیابی در سازمان، همگام بامشارکت و همسویی کارکنان، شتاب بیشتری یافته است. رهبری مشارکتی به درگیری های ذهنی و عاطفی افراد در موقعیت های گروهی توجه می کند و آنها را بر می انگیزد تا برای دستیابی به هدف های گروهی تلاش کنند و در مسوولیت کار شریک شوند. در رهبری مشارکتی، گاه کارکنان حتی در فرایند برنامه ریزی نیز سهیم شده و شرایط همکاری و همیاری برای کلیه کارکنان مهیا گردیده است و بدین ترتیب موجب افزایش حس تعلق سازمانی و در نهایت افزایش بهره وری، توانمندسازی و پیشرفت سازمان خواهد شد (مسعودی، ۱۳۹۳).

^۷- control oriented

^۸- Involvement oriented

نتیجه گیری

از مقاله فوق می توان نتیجه گرفت که رقابت در اقتصاد جهانی قرن بیستم ویکم، پیچیده، چالش برانگیز و پر از فرصت و تهدیدات محیطی است و در دنیای معاصر، شیوه رهبری مورد نیاز است که سازمان را بتواند به کمک آن عملکرد خود را ارتقا دهد و به رقابت در محیط پرتلاطم بپردازد. رهبری که قادر باشد تصمیم راهبردی مرتبط با محصولات و خدمات سازمان، تنظیم اهداف و راهبرد مرتبط به محصولات و خدمات سازمان تنظیم اهداف و راهبردهای سازمانی و ارایه جهت و مسیر به سازمان را به نحو احسن انجام دهند، دیده می شود که تنها یک رهبر با ایده منحصر به خویش نمی تواند به اهداف مورد نظر برسد بناً وجود ایده های گوناگون در رسیدن به این مقصد ارزنده است.

نقش رهبری در سازمان از گذشته مورد تاکید صاحب نظران بوده است. هر سازمان نیازمند یک رهبری خاص است و بی شک همه مدیران می دانند که موفقیت آنان به منابع انسانی موجود در سازمان ها بستگی دارد و این اندیشه در آنان موجب شده است تا به دنبال سبک مناسب در اداره امور سازمان ها باشند. از طرفی یکی از عوامل مؤثر در افزایش اثربخشی کارآیی و در نهایت بهره وری یک سازمان، سبک رهبری مدیران آن سازمان است. در واقع سبک مدیریت مناسب، یک عامل تسهیل کننده و برانگیزنده کارکنان است که به طور مستقیم و غیرمستقیم بر رفتار آنان تأثیر می گذارد.

به طور کلی آنچه از مقاله فوق می توان نتیجه گیری کرد، این است که سبک رهبری مشارکتی موجب می شود تا رهبر اندکی تحت فشار باشد. شاید این مسئله عجیب به نظر برسد، زیرا به طور کلی این سبک رهبری موجب آسان تر شدن تصمیم گیری می شود، زیرا رهبر می تواند مسئولیت هایش را با زیردستان خود تقسیم کند. ولی گاهی دخالت دادن دیگران در این فرآیند، موجب می شود تا برخورداری از شرایط و الزامات بیشتری برای رهبر ضروری باشد. به عبارت دیگر رهبری مشارکت می کوشد تا شنیدن صدای دیگران را آسان سازد، احساس مالکیت را فراهم آورد، حاشیه نشینی را از میان بردارد، ناتوانان را نیرومند سازد و فرهنگ سکوت را در هم شکند. در این نوع رهبری و اعتماد کاملی نسبت به زیردستان ابراز می شود با اینکه تصمیم گیری به طور وسیع و برابر در سازمان توزیع می گردد ولی از یک وحدت و یگانگی برخوردار است. ارتباطات نه فقط در جهت های بالا و پایین بلکه بین گروه ها جریان دارد. انگیزش کارکنان بر اثر مشارکت مستقیم آنها در تعیین پاداش های اقتصادی، هدف ها، بهبود روش ها و ارزشیابی پیشرفت در جهت هدف ها بوجود می آید. تحت این نوع رهبری کنش و واکنش متقابل رئیس و مرئوس گسترده، دوستانه و توأم با اعتماد و اطمینان فراوان است. از لحاظ فراگرد کنترل، مسئولیت جمعی و گسترده ای وجود دارد که واحدهای پایین تر، کاملاً در آن مشارکت دارند.

مراجع

- اسماعیلی، محمودرضا و امیری، زینب. (۱۳۹۵). تاثیر رهبری مشارکتی بر مدیریت استعداد. فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۵ (۸۰)، ۶۴-۴۷.
- بهرامی، آذر. (۱۳۹۴). رهبری مشارکت جو. راهکار مدیریت، قابل دسترسی در سایت <http://www.padidehtabar.com>
- بهرز، محب‌الله. (۱۳۹۸). نقش رهبری مشارکتی در پیشرفت سازمانی. اداره مستقل ارگان‌های محلی.
- حسین پور، حسام. (۱۳۹۷). توسعه‌ی سازمانی چیست. قابل دسترسی در سایت [/https://www.chetor.com](https://www.chetor.com)
- شهیدی، سارا. (۱۳۹۶). نگاهی به توسعه سازمانی و عوامل موثر بر آن. قابل دسترسی در سایت <https://www.chetor.com>
- کاظمی، مهدی؛ علوی، سیدبابک. (۱۳۹۱). چارچوبی نظری برای مطالعه رهبری هیات مدیره: رویکردی یکپارچه به رهبری عمودی و اشتراکی. فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۷ (۲۷)، ۶۹-۳۳.
- مسعودی، منصوره. (۱۳۹۳). نقش رهبری مشارکتی در افزایش بهره‌وری. نشریه علوم مدیریت، ۳۳ (۵۶)، ۱۰۹-۱۱۷.
- Attafar, A., Farokhi, M., Amiri, Y., & Amiri, z. (2013). Studyind the effects ofIslamic spirituality on the organizational citizenship behavior with regard to the mediating role of organizational identity slamic Azad University as a Case Study. International Journal Science and Technology, 3(3), 8-20.
- Clarke, N. (2012). Shared leadership in projects: a matter of substance over style. Team Performance Management, 18(3/4), 196-209.
- Dae, S.L., Kun, C.L., Young, W.S., & Do, Y.C. (2014). An analysis of shared leadership, diversity, and team creativity in an e-learning environment. Computers in Human Behavior. 42, 47-56.
- Hoch, J.E., & Dulebohn, J.H. (2013). Shared leadership in enterprise resource planning and human resource management system implementation. Human Resource Management Review, 23, 114-125.
- Ullah, S.M., & Dong, S.P. (2013). Shared Leadership and Team Effectiveness: Moderating Effects of Task Interdependence. African Journal of Business Management, 7(40), 4206-4320.
- Wellman, M. (2013). Enabling Shared Leadership in Hierarchical Groups. OAIster, EBSCOhost.
- Worley, C.G., & Lawler, E.E. (2006). Designing organizations that are built to change. MIT Sloan Management Review, 48(1), 18-23.
- Zare Khalili, M. (2011). Examine the relationship between social capital and knowledge management in the Asia Insurance Company. [MA thesis]. Tehran: Tehran University. (In Persian).