

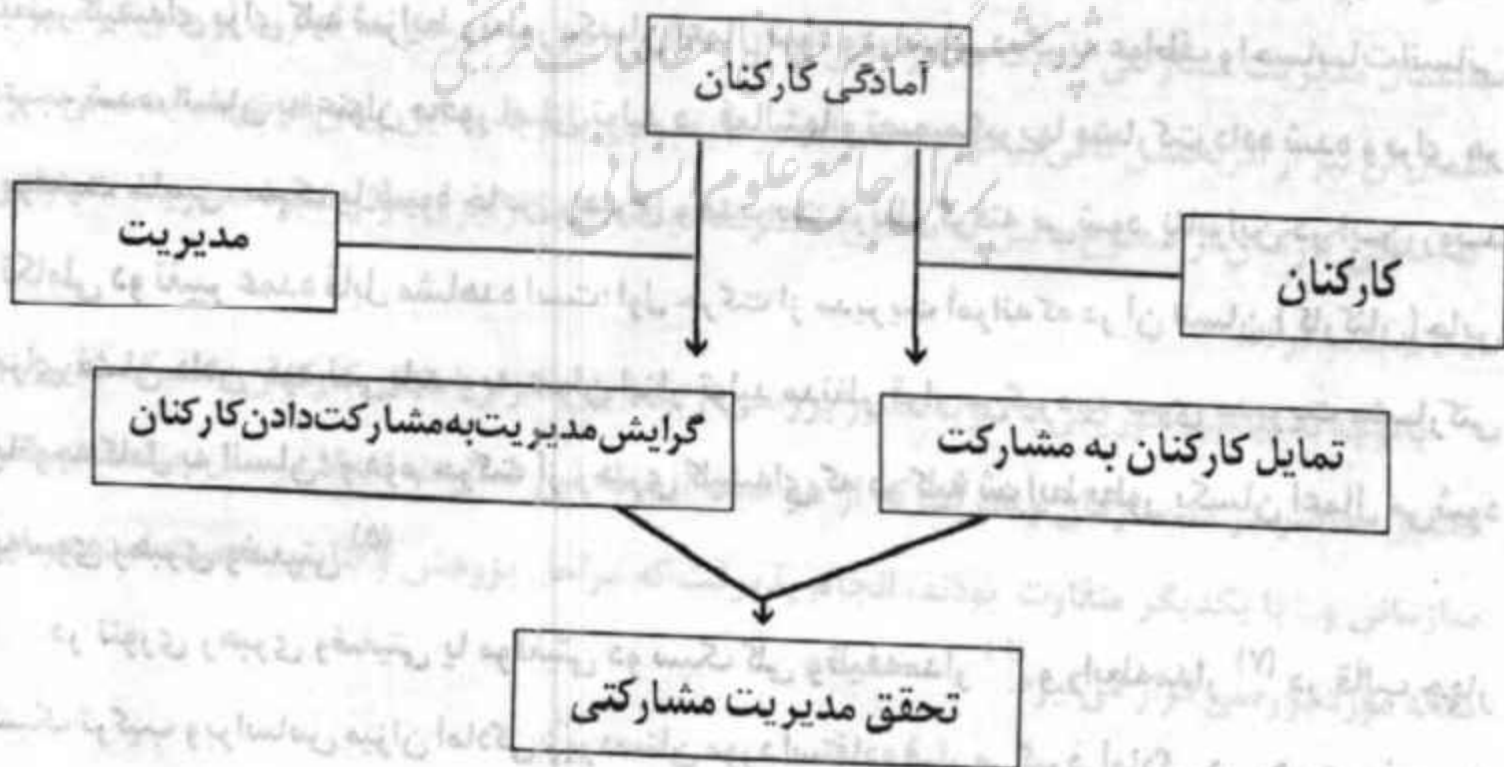
نقش آمادگی^(۱) کارکنان در تحقق مدیریت مشارکتی^(۲)

دکتر سیدمهدی الوانی
نویسنده:
حمیدرضا بهرامی

چکیده: (۳)

موج گسترده حمایت از مدیریت مشارکتی، تحلیلها و مقالات متعدد در باب تأثیرات مثبت این شیوه مدیریتی و ضروری دانستن حاکمیت این نوع مدیریت چندی است که جامعه ما را فراگرفته است. در خصوص نتایج مؤثر و مفید این شیوه مدیریت جای هیچ تردیدی نیست با اینحال فراهم سازی بستر مناسب جهت برقراری این شیوه مدیریتی - که دارای شرایط و ویژگیهای لازم برای آن باشد - به عنوان مقدمه کار از بسیاری جهات قابل تعمق و اهمیت می باشد.

از جمله مهمترین شرایط لازم برای تحقق مدیریت مشارکتی، آمادگی نیروی انسانی است، چرا که درگیر شدن و مشارکت در تصمیمگیری با افرادی که در سطوح بسیار پایین آمادگی هستند به «اتحاد نادانان» یا «کوری که عصا کش کور دیگر بود» بسیار شبیه است. مضافاً اینکه وجود آمادگی از یک سو کارکنان را به مشارکت بیشتر ترغیب کرده و از سوی دیگر گرایش مدیران به اعمال مدیریت مشارکتی را سبب خواهد شد.



براساس مطالب فوق و درجهت آشکار سازی وجود یا عدم وجود ارتباط بین میزان آمادگی کارکنان و

1 - Readiness

2 - Participative Management

۳- این تحقیق به منظور تهیه پایان نامه دوره کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی توسط آقای حمیدرضا بهرامی دانشجوی

سبک مدیریت پژوهشی در سطح ده سازمان و شرکت انجام پذیرفت و نتایج بدست آمده از این پژوهش

نشان داد که:

۱- بین میزان آمادگی کارکنان و سبک مدیریت ارتباط وجود دارد.

۲- در سازمانهایی که کارکنان آن از آمادگی پایین‌تر از متوسط برخوردار هستند، سبک مدیریت گرایش به آمرانه^(۴) دارد.

۳- در سازمانهایی که کارکنان آن از آمادگی بالاتر از متوسط برخوردارند، سبک مدیریت گرایش به

مشارکتی دارد. لذا باید اظهار داشت که بکارگیری شیوه مدیریت مشارکتی محدود به شرایط

خاص است و از اینرو برای استفاده از این سبک باید شرایط را به نحوی تغییر داد که بکارگیری

شیوه مدیریت مشارکتی خالی از اشکال باشد.

باتوجه به اینکه موضوع خاص این بررسی میزان آمادگی کارکنان است بنابراین در جهت تحقق

مدیریت مشارکتی سعی خواهد شد مطالبی پیرامون مهیاسازی این بخش از بستر مناسب و لازم جهت مدیریت مشارکتی ارائه گردد.

مقدمه:

سیر تکاملی نظریه‌های رهبری و مدیریت بیانگر پیوستاری است که در یک سو توجه معطوف به

افزایش تولید و سودآوری است، انسانها به عنوان ابزار مکانیکی در نظر گرفته شده و رهبری می‌تواند

بطور کلیشه‌ای برای کلیه شرایط و بطور یکسان اعمال شود و در سوی دیگر به عواطف و احساسات انسانی

توجه شده، انسان به عنوان محور اصلی تولید در فعالیتها و تصمیمگیریها مشارکت داده شده و برای هر

موقعیت خاصی، سبک یا شیوه خاص رهبری و مدیریت در نظر گرفته می‌شود. بنابراین در این روند

تکاملی دو تغییر عمده قابل مشاهده است: اول حرکت از مدیریت آمرانه که در آن انسان (کارکنان) جایی

برای نشان دادن خود نمی‌یابد و به عنوان ابزار تولید مدنظر قرار می‌گیرد به سوی مدیریت مشارکتی

باتوجه کامل به انسان؛ و دوم حرکت از رهبری کلیشه‌ای که در کلیه شرایط بطور یکسان اعمال می‌شود

به سوی رهبری وضعیتی.^(۵)

در تنوری رهبری وضعیتی یا موقعیتی دو سبک کلی وظیفه‌مدار^(۶) و رابطه‌مدار^(۷) در قالب چهار

سبک ترکیب و براساس میزان آمادگی زیردستان مورد استفاده قرار می‌گیرد. آمادگی در رهبری وضعی به

عنوان میزان تمایل یا رضامندی^(۸) و توانایی^(۹) یک زیردست در انجام موفقیت‌آمیز یک وظیفه خاص

تعریف شده است که در آن توانایی عبارت است از دانش، تجربه و مهارت؛ و تمایل نیز از میزان تعهد،

مسئولیت پذیری و انگیزش یک فرد در جهت انجام یک وظیفه یا فعالیت خاص تشکیل یافته است. در نظریه وضعی رهبری، آمادگی کارکنان به چهار ربع تفکیک شده و متناسب با هر قسمت شیوه‌ای از مدیریت ارایه شده است:

R_4	R_3	R_2	R_1
-------	-------	-------	-------

عدم آمادگی آمادگی متوسط آمادگی کامل

S_4	S_3	S_2	S_1
تفویضی	مشارکتی	فروش یا قبولاندن	دستوری

گرایش به امرانه بودن گرایش به مشارکتی

هرچه به سمت شیوه S_1 حرکت نماییم ویژگی‌هایی همچون وجود شیوه‌نامه دقیق انجام کار، کنترل بسیار نزدیک، انگیزش فرد از طریق ترس و تهدید و تنبیه، عدم اعتماد و اطمینان به زیردستان و ... نمایان خواهد شد و از سوی دیگر با حرکت به سمت شیوه S_4 ویژگی‌هایی همچون تصمیمگیری غیرمتمرکز، همکاری زیردستان در اخذ تصمیم و برنامه‌ریزی، تشویق به اخذ تصمیمهای خلاق، شرح شغل کلی، عدم پیروی از رویه و روش و مقررات یکنواخت و ... نمایان خواهد شد.

از آنجایی که تحقیقات بیشماری به تأیید مدیریت مشارکتی پرداخته و مشارکت کارکنان را به عنوان عامل انگیزشی بسیار قوی، در کارایی مؤثر دانسته‌اند و براساس نتایج این پژوهش مدیران گرایشی به اعمال مدیریت مشارکتی نسبت به کارکنانی که از آمادگی پایین برخوردارند؛ ندارند (و حتی در صورت اعمال آن نیز از اثربخشی کافی برخوردار نخواهد بود) بنابراین با توجه به این پیش فرضها باید سعی شود که آمادگی کارکنان از سطوح پایین به سطوح بالا ارتقاء یافته تا بکارگیری مؤثر شیوه مدیریت مشارکتی انجام پذیر گردد.

با توجه به مباحث تنوریکی بالا و به منظور بررسی ارتباط بین میزان آمادگی کارکنان با سبک مدیریت، تحقیق حاضر در ده سازمان و شرکت که از هر حیث از جمله نوع فعالیت، تعداد پرسنل، سلسله مراتب سازمانی و ... با یکدیگر متفاوت بودند، انجام پذیرفت که مراحل پژوهش و نتایج به دست آمده در این مقاله مورد بررسی قرار می‌گیرد.

روش نمونه‌گیری و تعیین حجم نمونه

آماري تحقيق انتخاب شدند که بجز مدیران ارشد این سازمانها و کارکنان خدماتی، بقیه جزو جامعه آماری محسوب شدند. (به تعداد ۹۰۸ نفر)

با توجه به فرضیات، اهداف تحقیق و براساس مطالعات مقدماتی انجام شده، تعداد ده سازمان که از وجوه مختلف متمایز از یکدیگر بودند به عنوان جامعه

براساس فرمول کوکران تعداد کل نمونه برابر ۲۷۶ از سازمانها، حجم نمونه در تک تک سازمانها
 نفر محاسبه شد. پس براساس تعداد کارکنان هر یک بصورت زیر محاسبه گردید:

$$n_i = \frac{n_x \times f_i}{N}$$

n_i = حجم نمونه در سازمان i	n_x = حجم کل نمونه = ۲۷۶
N = حجم جامعه = ۹۰۸	f_i = تعداد کارکنان در سازمان i

پس از مشخص شدن حجم نمونه در هر یک از سازمانها، با استفاده از نمونه برداری تصادفی ساده (روش انتخاب منظم) که یکی از انواع نمونه برداری احتمالی است به انتخاب تعداد نمونه تعیین شده مبادرت شد. در نمونه برداری احتمالی هر یک از افراد جامعه احتمال مشخص (و معمولاً

یکسان) برای انتخاب شدن در نمونه دارند. از سوی دیگر در روش انتخاب منظم که یکی از شکل های مفید روش نمونه برداری تصادفی است با استفاده از فهرست افراد جامعه و استفاده از جدول اعداد تصادفی به انتخاب نمونه از بین جامعه پرداخته می شود.

روش جمع آوری اطلاعات

در این پژوهش به منظور جمع آوری اطلاعات مورد نیاز از پرسشنامه و مصاحبه استفاده شده است. به منظور سنجش میزان آمادگی کارکنان و همچنین تعیین سبک مدیریت دو پرسشنامه تحت عناوین پرسشنامه سنجش آمادگی کارکنان و پرسشنامه سنجش سبک مدیریت طراحی شد. در پرسشنامه سنجش آمادگی کارکنان، براساس متغیرهای تشکیل دهنده توانایی و تمایل و در پرسشنامه سنجش مدیریت براساس ویژگیهای دو سبک کلی آمرانه و مشارکتی تعداد ۴۰ سوال طراحی شد که براساس مقیاس پنج درجه ای، پاسخگویان را قادر به جوابگویی می ساخت. پس از تنظیم نهایی سوالات، پرسشنامه های تهیه شده در یک مطالعه

جنسی بین سی نفر از جامعه آماری مورد نظر بصورت تصادفی توزیع شد که پس از محاسبه همبستگی درونی داده ها، رابطه معنی داری در هر دو پرسشنامه و در مورد تمامی سئوالات به اثبات رسید. از سوی دیگر به محاسبه ضریب «کرونباخ - آلفا» مبادرت شد و بررسیها نشان داد پرسشنامه های مورد استفاده از ثبات قابل توجهی برخوردار هستند. (Gronbach Alpha = 0.93) لازم به توضیح است که به منظور جمع آوری اطلاعات در مواردی که پرسشنامه قادر به این کار نبود و نیز کنترل پرسشنامه ها؛ از روش مصاحبه (از سرپرستان و کارکنان) استفاده شد.

توصیف و تحلیل آماری داده ها

برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار کامپیوتری SPSS و از روشهای آماری خاصی استفاده گردید که بر حسب مورد استفاده به شرح آنها خواهیم پرداخت:

از آنجاییکه در جهت اثبات یا رد فرضیه‌های مطرحه در این تحقیق می‌بایستی سازمانهای انتخابی از لحاظ میزان آمادگی ناهمگن و متمایز از یکدیگر باشند، پس از مطالعات مقدماتی سازمانهایی انتخاب گردیدند (به تعداد ده سازمان) که در اینجا لازم می‌نمود بطور علمی و از طریق روشهای آماری، ناهمگن بودن جامعه آماری به ثبوت رسد. لذا در این مرحله با استفاده از آزمونهای تجزیه و تحلیل واریانس (آزمون F) و آزمون کروسکال - والیس

این نکته مورد بررسی واقع شد.

بر اساس آزمون تجزیه و تحلیل واریانس و تعداد F محاسبه شده در مورد آمادگی که از مقدار بحرانی جدول (یعنی F یک درصد) بزرگتر می‌باشد، فرض H_0 (یکسان بودن میانگین آمادگی سازمانهای مورد مطالعه) رد می‌شود. در این حال با ۹۹٪ اطمینان می‌توان قضاوت کرد که اختلاف بین میانگینهای سازمانها از لحاظ صفت مورد مطالعه معنی دار است.

F	میانگین مجذورات	درجه آزادی	مجموع مجذورات	منبع تغییرات
	۴۱۵۱/۱۸	۹	۳۷۳۶۰/۶۹	بین گروهها (a)
۹۹/۶۸	۴۱/۶۴	۲۶۶	۱۱۰۷۶/۷۳	داخل گروهها (e)
	-	۲۷۵	۴۸۴۳۷/۴۳	کل

X^2 محاسبه شده از طریق آزمون کروسکال والیس ($X^2 = ۲۰۵/۲۹$) نیز از X^2 جدول با درجه آزادی ۹ و در سطح $\alpha = ۰/۰۵$ بیشتر است که مبین رد شدن فرض صفر در $\alpha = ۰/۰۵$ می‌باشد (این فرض در $\alpha = ۰/۰۱$ نیز رد می‌شود)

پیرامون ارتباط آمادگی کارکنان با سبک مدیریت به بررسی همبستگی بین آمادگی و سبک مدیریت در تک تک سازمانها و در کل جامعه آماری پرداخته شد که بر اساس ضریب همبستگی پیرسون در سطح $\alpha = ۰/۰۵$ ، نتایج در جدول زیر خلاصه شده است:

سازمانها / مشخصه	کل										
	n_1	n_2	n_3	n_4	n_5	n_6	n_7	n_8	n_9	n_{10}	
r	۰/۷۴	۰/۵۷	۰/۵۱	۰/۹۴	۰/۸۱	۰/۷۲	۰/۸۴	۰/۷۴	۰/۵۷	۰/۵۱	۰/۹۴
d.f	۲۱	۱۰	۱۱	۲۷۴	۱۰	۵۷	۱۷	۲۱	۱۰	۱۱	۲۷۴

بنابر نتایج بدست آمده می‌توان چنین اظهار نظر کرد که صرفنظر از سازمان دهم که ضریب همبستگی محاسبه شده معنادار نمی‌باشد، در بقیه موارد همبستگی محاسبه شده در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار می‌باشد که این همبستگی بطور مستقیم و در بیشتر موارد قوی است.

به منظور بررسی تأثیر متقابل نوع آمادگی (پایین تر از متوسط، بالاتر از متوسط)، بر سبک مدیریت (آمرانه، مشارکتی) آزمون کسای اسکور را مورد استفاده قرار دادیم. در این جهت پس از محاسبه میانگینهای آمادگی و مدیریت هر یک از ده سازمان و بر اساس میانگین متوسط، جدول زیر تهیه گردید:

مدیریت / آمادگی	امرانه	مشارکتی	جمع
پائین‌تر از متوسط	۵ ٪۸۴/۳	۱ ٪۱۶/۷	۶ ٪۶۰
بالا‌تر از متوسط		۴ ٪۱۰۰	۴ ٪۴۰
جمع	۵ ٪۵۰	۵ ٪۵۰	۱۰ ٪۱۰۰

همانگونه که در جدول فوق قابل مشاهده است تعداد ۶ سازمان از کل ۱۰ سازمان آمادگی پایین‌تر از متوسط داشتند که از این تعداد، ۵ سازمان دارای سبک مدیریت با گرایش آمرانه بوده (یعنی ۳/۸۳٪ از سازمانهایی که آمادگی پایین‌تر از متوسط داشته‌اند) و تنها ۱ سازمان توسط مدیریتی با گرایش مشارکتی اداره شده است. (یعنی ۷/۱۶٪ از سازمانهایی که آمادگی پایین‌تر از متوسط داشته‌اند)، از سوی دیگر تعداد ۴ سازمان از کل ۱۰ سازمان دارای میانگین آمادگی بالاتر از متوسط هستند که همگی این سازمانها دارای سبک مدیریت با گرایش مشارکتی می‌باشند. از آنجاییکه تعداد نمونه‌ها کم است (۱۰ مورد) از تست فیشر استفاده نموده و ضریب محاسبه شده

(۰/۰۴) در سطح معنادار ۰/۰۵ نشان می‌دهد که سبک مدیریت در هر سازمان به میانگین آمادگی کارکنان آن سازمان مربوط می‌شود که براساس محاسبه ضریب همبستگی پیرسون، شدت همبستگی بین دو متغیر برابر ۰/۸۱ می‌باشد. چنانچه از درجه دیگری به مسئله توجه نمایم و در پی این باشیم که بدانیم آیا کارکنانی که از آمادگی پایین‌تر از متوسط برخوردارند سبک مدیریت اعمالی بر آنها گرایش آمرانه دارد؟ و آیا کارکنانی که از آمادگی بالاتر از متوسط برخوردارند؟ سبک مدیریت اعمالی بر آنها گرایش به مشارکتی دارد؟ می‌توانیم جدول کای اسکور (که نمونه‌های آن کارکنان هستند) را بصورت زیر تشکیل دهیم:

تعداد ۱۰ سازمان از کل ۱۰ سازمان آمادگی پایین‌تر از متوسط داشتند که از این تعداد، ۵ سازمان دارای سبک مدیریت با گرایش آمرانه بوده (یعنی ۳/۸۳٪ از سازمانهایی که آمادگی پایین‌تر از متوسط داشته‌اند) و تنها ۱ سازمان توسط مدیریتی با گرایش مشارکتی اداره شده است. (یعنی ۷/۱۶٪ از سازمانهایی که آمادگی پایین‌تر از متوسط داشته‌اند)، از سوی دیگر تعداد ۴ سازمان از کل ۱۰ سازمان دارای میانگین آمادگی بالاتر از متوسط هستند که همگی این سازمانها دارای سبک مدیریت با گرایش مشارکتی می‌باشند. از آنجاییکه تعداد نمونه‌ها کم است (۱۰ مورد) از تست فیشر استفاده نموده و ضریب محاسبه شده

مدیریت / آمادگی	امرانه	مشارکتی	جمع
پائین‌تر از متوسط	۱۴۵ ٪۹۴/۲	۹ ٪۵/۸	۱۵۴ ٪۵۵/۸
بالا‌تر از متوسط	۱۲ ٪۹/۸	۱۱۰ ٪۹۰/۲	۱۲۲ ٪۴۴/۲
جمع	۱۵۷ ٪۵۶/۹	۱۱۹ ٪۴۳/۱	۲۷۶ ٪۱۰۰

اعمالی بره‌ریک از کارکنان به میزان آمادگی آن فرد مربوط می‌شود. محاسبه ضریب فی نشان می‌دهد که شدت بستگی بین دو صفت برابر ۰/۸۴ می‌باشد.

X² محاسبه شده پس از تصحیح یس (۱۱) برابر ۱۹۳/۹۱ می‌باشد که از مقدار بحرانی جدول در سطح معناداری ۰/۰۵ و با درجه آزادی ۱ بزرگتر می‌باشد و نشان می‌دهد که سبک مدیریت

راهکارهای ارتقاء آمادگی

در جهت افزایش میزان آمادگی کارکنان باید با نگرش سیستمی و از دو زاویه دید به مسئله توجه خاص عنایت کرد. از یک سو باید تمامی عوامل تشکیل دهنده آمادگی (دانش، تجربه، مهارت، مسئولیت پذیری، تعهد، فراجویی و انگیزش) را مدنظر قرار داده و از سوی دیگر با جامعیت دیدی مثال زدنی مسئله افزایش آمادگی را از لحظه ورود فرد به سازمان تا آخرین لحظاتی که در سازمان می گذراند مورد توجه قرار دهیم. از اینرو با در نظر گرفتن مسایل مطرح شده فوق، راهکارهایی که بنظر می رسد، می تواند نقش بسزایی در جهت افزایش آمادگی کارکنان داشته باشد بصورت مختصر بیان می گردد:

◀ سازمانی که می خواهد از نیروی انسانی با توانایی و تمایل بیشتر استفاده نماید، شاید اولین و مهمترین اقدامی که باید انجام دهد، جذب و انتخاب درست و مدبرانه کارکنان باشد. در درجه نخست ویژگیهای شغل باید کاملاً مشخص گردد و افرادی که در فرآیند جذب دخالت دارند باید درک روشنی از شرایطی که واقعاً برای تصدی شغل لازم است، داشته باشند. در ثانی اطلاعات مربوط به وظایف شغلی باید بطور صحیح و در حد امکان بخوبی اعلام و در اختیار داوطلبان گذاشته شود تا آنها بتوانند شغلی را انتخاب نمایند که با شخصیت و خصوصیات آنان سازگاری بیشتری داشته باشد.

شواهد نشان می دهد که افراد در بدو استخدام توقعات بالایی از شغل خود دارند بنابراین ممکن است زمانی که این انتظارات برآورده نمی شود، شوک واقعیت آنها را دچار ناراحتی کرده و حتی اگر تصمیم

به ترک سازمان نگیرند با انگیزشی بسیار پایین بکار پردازند. از اینرو باید برنامه هایی بکار گرفته شود تا افرادی که می خواهند وارد سازمانها شوند، با جنبه های مثبت و منفی شغل و سازمان از قبل آشنا گردند. در این جهت می توان با استفاده از کلاسهای آموزشی، بازدید از قسمتهای مختلف سازمان و آرایه جزواتی که در آنها مشخصات سازمان و شغل بطور کامل تشریح شده است، افراد تازه استخدام را با فرهنگ، شرایط و محیط سازمانی آشنا نمود.

سازگاری و تناسب فرد با سازمان تنها محدود به تخصص و سازگاری از لحاظ مسایل مادی نیست، بلکه به تناسب شخصیت آنها و فرهنگ سازمانی نیز مربوط می گردد. بنابراین ارزیابی عوامل شخصیتی و پیش بینی میزان تناسب متقابل افراد با سازمان (از طریق آزمونها و مصاحبه های استخدامی و...) بنظر می رسد که روش بسیار سودمندی در سازگاری هر چه بیشتر فرد با سازمان باشد.

بر اساس مطالب فوق باید اذعان کرد که بکارگیری فرآیند استخدامی مناسب به صورتی که تناسب شغل با شاغل بطور کامل رعایت شود و شاغل از هر نظر با شغل خود همخوانی داشته باشد و نیز تأکید بر استخدام افرادی با تحصیلات مرتبط و دارای تجارب کاری و مهارتهای لازم، می تواند کارکنان مناسبتری را برای سازمان فراهم سازد که از لحاظ میزان توانایی و تمایل، در شرایط برتری قرار داشته باشند.

◀ استفاده از آموزش از دیگر اقدامات کارآمد در جهت افزایش آمادگی کارکنان می باشد، چرا که از این طریق کارکنان به صورت منظم با دانش جدید شغلی

آشنا می‌شوند، روشها و فنون کار فردی و گروهی را

می‌آموزند و علاوه بر این موارد می‌توان از طریق آموزش، در طرز فکر، نگرش و افق دید افراد رسوخ کرد و تغییر متناسب با رشد و توسعه سازمانی در آنان پدید آورد. آموزش می‌تواند دانش کاری و مهارتها را در تمام سطوح سازمان بهبود بخشد، روحیه نیروی کار را بهتر نماید، به افراد کمک کند تا خود را با اهداف سازمانی همسو نمایند، به ایجاد تصویری بهتر از سازمان منجر شود، احساس مسئولیت سازمانی در افراد را در زمینه‌های مختلف بوجود آورد و...

بر اساس مطالب فوق پیشنهاد می‌شود که با استفاده از آموزشهای ضمن خدمت، به‌رقراری دوره‌های آموزشی، آموزش از طریق ارشد یا مربی قسمت کاری، یادگیری از طریق گروه آموزشی و... هرچه بیشتر به ارتقاء آمادگی کارکنان کمک نمود.

بکارگیری سیستم مناسب طراحی مشاغل و یا طرحریزی مجدد شغل از دیگر مواردی است که می‌توان در جهت ارتقاء آمادگی کارکنان بدان پرداخت؛ بطوریکه خصوصیات و ویژگیهای مشاغل بصورت نیروی انگیزشی درونی، باعث علاقه کارکنان به شغل و سازمان خود شود. نباید فراموش کرد که بخش عمده‌ای از بی‌علاقگی افراد به کارشان و عدم انگیزش لازم در آنها به ماهیت شغل بستگی دارد. بنابراین انتخاب شغل به عنوان برانگیزاننده درونی، ایجاب می‌کند که در صورت لزوم شغل دوباره طراحی شود. استفاده از چرخش شغلی، توسعه شغلی، تشکیل واحدهای طبیعی کار و... از جمله پیشنهادهایی است که در ارتباط با ارتقاء آمادگی و در مبحث طراحی مشاغل می‌توان بدان

اشاره کرد.

از دیگر مسایل قابل طرح، استفاده از عوامل انگیزشی است بطوریکه متناسب با تلاش و کوششی باشد که کارکنان در جهت انجام موفقیت آمیز وظایف خود اعمال می‌دارند. بدون شک آنچه که بیش از مقدار پرداختها اهمیت دارد، چگونگی پرداختهاست. چراکه اگر برابری پرداختها در سازمان رعایت نگردد و سهم متعارف رعایت نشود، زمینه کم‌کاری، عدم رضایت و علاقه به شغل و سازمان و... فراهم می‌گردد. بنابراین با پرداخت مشوقهای مالی متناسب با مسئولیت‌پذیری و تلاش‌های کارکنان از یک سو می‌توان انگیزش بیشتری در کارکنان بوجود آورد و از سوی دیگر مسئولیت‌پذیری کارکنان را افزایش داد.

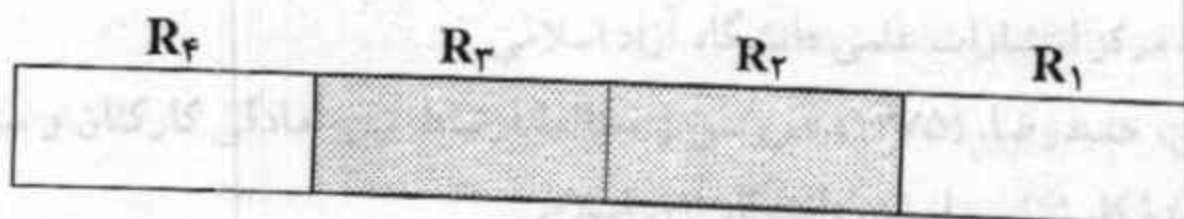
درگیری هرچه بیشتر کارکنان در مسایل سازمان از دیگر پیشنهادهایی است که می‌تواند در ارتقاء آمادگی کارکنان مؤثر واقع شود. دخالت دادن تدریجی کارکنان در حل مشکلات سازمانی، تعیین اهداف سازمانی و در صورت امکان سهم‌سازی کارکنان در منافع سازمان و... می‌تواند موجب تعهد بیشتر کارکنان و انگیزش بیشتر در انجام وظایف و پذیرش مسئولیتها گردد.

در پایان می‌توان به کاربردی‌تر کردن تحصیلات دانشگاهی، خارج‌سازی دروس دانشگاهی از مباحث نظری محض (که در مشاغل مربوطه کمتر کاربرد دارند)، بکارگیری واحدهای عملی ممکن در کنار دروس نظری، گسترش هرچه بیشتر مراکز فنی و حرفه‌ای جهت تربیت نیروی انسانی موردنیاز صنایع و نزدیک‌سازی هرچه بیشتر دانشگاه و صنعت و... اشاره نمود.

نتیجه گیری

با محاسبه میانگین آمادگی در سازمانهای مختلف چنین استنباط می شود که در مجموع جامعه آماری، میزان آمادگی کارکنان در حد متوسط قرار داشته و سازمانی با آمادگی بالا و پایین

(R_4 و R_1) در بین سازمانها نمی باشد. از اینرو توزیع میزان آمادگی کارکنان را می توان در محدوده مشخص شده در شکل زیر به نمایش گذاشت:



- از سوی دیگر محاسبه میانگین امتیاز سبک مدیریت نشان می دهد که در مجموع تعداد بیشتری از سازمانها با سبک مدیریتی که گرایش به آمرانه بودن دارد، اداره می شوند. همچنین در جامعه آماری مورد نظر سازمانی که با سبک مدیریتی کاملاً مشارکتی (برطبق نظریه چرخه زندگی تفویضی) و کاملاً آمرانه (برطبق نظریه چرخه زندگی دستوری یا گفتنی) اداره شود، وجود ندارد.
- با محاسبه ضریب همبستگی مشخص شد که بین میزان آمادگی کارکنان و سبک مدیریت در اکثریت قریب به اتفاق سازمانها و در مجموع در جامعه آماری مورد مطالعه ارتباط معنی داری وجود دارد که این همبستگی از نوع مستقیم می باشد و بیانگر ارتباط بسیار قوی بین سبک مدیریت و میزان آمادگی کارکنان است. (C.W. (1986)
- انجام آزمون گامی اسکور نیز نشان داد که از یک طرف سازمانهایی که کارکنان آنها از آمادگی پایین تر از متوسط برخوردارند، سبک مدیریتی در آنها گرایش به آمرانه دارد. (به عبارت دیگر کارکنانی که از آمادگی پایین تر از متوسط برخوردارند با سبک مدیریتی که گرایش به آمرانه دارد، اداره می شوند) و از سوی دیگر در سازمانهایی که کارکنان آنها از آمادگی بالاتر از متوسط برخوردارند، سبک مدیریتی
- گرایش به مشارکتی دارد. اداره می شوند).
 گرایش به مشارکتی دارد. اداره می شوند).
 با توجه به نتایج فوق الذکر می توان در مجموع چنین ادعا کرد که مدیران صرف نظر از آگاهی یا عدم آگاهی از نظریه چرخه زندگی، در عمل تا حدود زیادی برطبق این نظریه رفتار می کنند و در آنها این گرایش وجود دارد که کارکنان را به تناسب میزان آمادگی شان در امور مشارکت دهند.
 از اینرو در تحقق مدیریت مشارکتی یکی از بارزترین مسایل و جنبه هایی که باید بدان پرداخته شود، میزان آمادگی کارکنان و ارتقاء آنان است. مدیریت مشارکتی، واژه و اصطلاح بامسمایی است که از آن ارزش عامل انسانی، احترام به جنبه های انسانی کار، رضایت بیشتر کارکنان، تقویت همکاری، کاهش تعارضات و تضادها و تحقق بیشتر اهداف اقتصادی، اجتماعی و روانی مستفاد می شود اما...
- اما مشارکت کارکنان در تصمیمگیریها بدون رعایت یک سلسله اصول و موازین و در حقیقت بدون زمینه سازی و ایجاد بستر مناسب نه تنها به اثرات مثبت منتهی نمی شود بلکه آثار منفی زیادی بر آن مترتب است. از جمله عواملی که سازنده این

بستر مناسب و شرط لازم برای تحقق موفقیت آمیز مدیریت مشارکتی محسوب می‌شود. آمادگی نیروی انسانی است که منجر به اعتماد مدیران نسبت به زیردستان و گرایش آنان به دخالت دادن کارکنان در

تصمیمگیریها، تمایل کارکنان به مشارکت در امور، اتخاذ تصمیمات صحیح و منطقی و مبتنی بر واقعیت و در یک کلام تحقق مدیریت مشارکتی با همه محاسن آنها خواهد شد.

فهرست منابع و مآخذ

الف - فارسی

- ۱- مقدس، جلال و کاشفی، مجتبی، (۱۳۵۳)، مدیریت، انتشارات فروردین
- ۲- عابدی، جمال (مترجم) هربرت اف و ایزبرگ و بروس. دی. براون، (نویسنده) (۱۳۶۲)، درآمدی به تحقیق پیمایشی و تحلیل داده‌ها، مرکز نشر دانشگاهی
- ۳- علاقه‌بند، علی (مترجم) پال هرسی و کنث بلانچارد (نویسنده)، (۱۳۶۹)، مدیریت رفتار سازمانی کاربردی
- ۴- میرسپاسی، ناصر، (۱۳۶۹)، مدیریت منابع انسانی، مؤلف
- ۵- اقتداری، علیمحمد، (۱۳۷۰)، سازمان و مدیریت، انتشارات مولوی
- ۶- الوانی، سیدمهدی، (۱۳۷۰)، مدیریت عمومی، نشر نی
- ۷- جاسبی، عبدالله، (۱۳۷۰)، اصول و مبانی مدیریت، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی
- ۸- طوسی، محمدعلی، (۱۳۷۰)، مشارکت در مدیریت و مالکیت، مرکز آموزش مدیریت دولتی
- ۹- مزروعی، حسین، (۱۳۷۱)، «پژوهشی در زمینه مدیریت مشارکتی، بررسی میزان مشارکت مسئولین بنیاد جانبازان استان اصفهان»، پایان نامه چاپ نشده کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی
- ۱۰- ایران نژاد پاریزی، مهدی و ساسان گهر، پرویز، (۱۳۷۱)، سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، مؤسسه بانکداری ایران
- ۱۱- پایدار فرد، داود، (۱۳۷۱)، «سبکهای رهبری و مدیریت در سازمان و رابطه آن با ابعاد شخصیتی مدیران اجرایی»، پایان نامه چاپ نشده کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی
- ۱۲- نادری، عزت‌ا... و سیف نراقی، مریم، (۱۳۷۲)، روشهای تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن در علوم انسانی، انتشارات بدر
- ۱۳- پرهیزکار، کمال، (۱۳۷۲)، تئوریهای مدیریت، انتشارات آگاه
- ۱۴- سرمد، غلامعلی (مترجم)، فردلوتانز (نویسنده)، (۱۳۷۲)، رفتار سازمانی، مؤسسه بانکداری ایران
- ۱۵- طوسی، محمدعلی، مهدویان، اکبر، فرهنگی علی اکبر و علوی، سیدامین... (مترجم)، هارولد کونتز و سیریل اودانل و هاینز ویهریخ (نویسنده)، (۱۳۷۲)، مرکز آموزش مدیریت دولتی
- ۱۶- عباس زادگان، سیدمحمد، (۱۳۷۳)، مکاتب و مبانی مدیریت، شرکت سهامی انتشار منابع انسانی، انتشارات امیرکبیر

- ۱۷- قلعه‌ای، امیر، (۱۳۷۳)، «بررسی شیوه‌های رهبری مدیران سازمانهای دولتی در استان آذربایجان» پایان نامه چاپ نشده کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی
- ۱۸- کبیری، قاسم (مترجم) پال هرسی و کنث بلانچارد (نویسنده)، (۱۳۷۳)، مدیریت رفتار سازمانی، استفاده از منابع انسانی، مؤسسه انتشارات جهاد دانشگاهی
- ۱۹- رضائیان، علی، (۱۳۷۴)، اصول مدیریت، انتشارات سمت
- ۲۰- الوانی، اسیدمهدی و معمارزاده، غلامرضا (مترجم) مورهدو گریفین (نویسنده)، (۱۳۷۴)، رفتار سازمانی، انتشارات مروارید
- ۲۱- محمدزاده، عباس، (مترجم) توماس جی کامینگر و کریستوفر جی اورلی (نویسنده)، (۱۳۷۵)، توسعه سازمان و تحول، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی
- ۲۲- بهرامی، حمیدرضا، (۱۳۷۵)، «بررسی و مطالعه ارتباط بین آمادگی کارکنان و سبک مدیریت»، پایان نامه چاپ نشده کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی

ب - انگلیسی

- 1 - Baron Robert, A. & Greenberg, Jerald. (1990). "Behavior In Organizations". 3rd ed. Allyn and Bacon.
- 2 - Bateman, T.S. & Strasser, S. (1984). "A Longitudinal Analysis of The Antecedents Of Organizational Commitment." *Academy of Management Journal*, No 27.
- 3 - Blake, R.R. & Mouton, J.S. (Spring 1982). "A Comparative Analysis of Situationalism and Management By Principle". *Organizational Dynamics*.
- 4 - Blake, R. R. & Mouton, J.S. (1985). " The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence". Houston, Tex: Gulf Publishing Co.
- 5 - Brooke, P.B. & Russell D. W. & Price, J.L. (1988). Discrimination Validation Commitment. *Journal of Applied Psychology*, No 73.
- 6 - Curry, J.P., Wakefield, D.S., Price, J.L., & Mueller, C.W. (1986). "On the Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment." *Academy of Management Journal*, No 29.
- 7 - Davis, K. (1972). "Human Behavior At Work", 4th ed., N.Y: Mc Graw Hill.
- 8 - Davis Keith & Newstrom, John. (1985). "Human Behavior at Work: Organization Behavior", 7th ed. New York: Mc Graw Hill-Book co.
- 9 - Dubrin, Andrew J., Ireland, R.Duane & Williams, J. Clifton. (1989). "Management and Organization". South-Western Publishing Co.
- 10 - Duchon, D., Green, S. G., & Taber. T.D. (February 1986). "Vertical Dyad

- ۷۱ - Linkage: A Longitudinal Assessment of Antecedents, Measures, and Consequences". *Journal of Applied Psychology*.
- ۱۱ - Geier, J. G., (December 1967). "A Trait Approach to the Study of Leadership in Small Group." *Journal of Communication*.
- ۱۲ - Hampton, D.R. (1981). "Contemporary Management". N.Y: Mc Graw Hill Book Co.
- ۱۳ - Hersey, Paul. & Blanchard, Kenneth. H. (1988). "Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resources". Prentice-Hall International Editions.
- ۱۴ - Huczynski, Andrzej. & Buchanan, David. (1991). "Organizational Behavior, 2nd ed., Prentice Hall International .
- ۱۵ - Kast, F.E. & Rosenzweig, J.E. (1985). "Organization and Management" 4th ed., Mc Graw-Hill Book Co.
- ۱۶ - Keller, R.T. (April 1989). "A Test of Path-Goal Theory of Leadership With Need for Clarity as a Moderator in Research and Development Organizations". *Journal of Applied Psychology*.
- ۱۷ - Koontz, H., ODonnel, C., & Weihrich, H. (1988). "Essentials of Management", 4th ed., Singapore: Mc Graw Hill-Book Co.
- ۱۸ - Kreitner, R. (1980). "Management: A Problem Solving Process", Houghton Mifflin Co.
- ۱۹ - Porter, L.W. Steers, R.M., Monday, T. & Boulian, P.V. (1974). "Organizational Commitment Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians.", *Journal of Applied Psychology*, Vol 59, No. 5.
- ۲۰ - Stoner, James. & Wankel, Charles. (1988). "Management", 3rd ed., New Delhi: Prentice Hall of India.
- ۲۱ - Tannenbaum, Robert., & Schmidt, Warren. H. (May-June 1973). "How To Choose A Leadership Pattern", *Harvard Business Review*, 51, No. 3.
- ۲۲ - Terry, George. (1960) "Principle of Management", 3rd ed. Englewood Chiffs: Richard. Irwin Inc.
- ۲۳ - Zalesnik, A.(May-June 1986). "Excepts From Managers A Leader: Are They Different?", *Harvard Business Review*.

