

قدرتمند سازی، انگیزش، آموزش و موفقیت اجرای برنامه مدیریت کیفیت جامع

نویسندگان: Leon kappel man & victor prybutok

مترجم: محمدرضا زالی

نیروی انسانی کارآمد می‌باشد. برای دستیابی به هدف، مدیر باید کارکنان را قدرتمند بسازد. قدرتمند سازی، فرایند مشارکت در قدرت تا توزیع قدرت است. مراحل مختلف قدرتمندسازی عبارتند از:

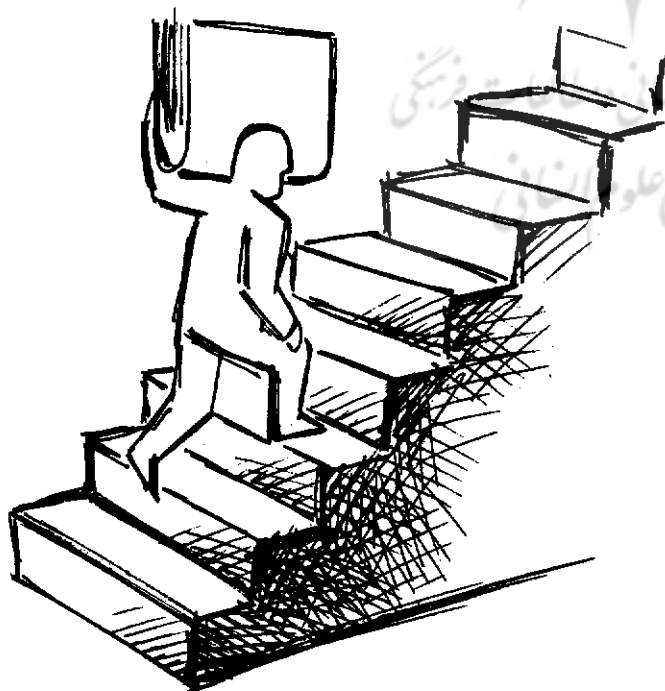
سلطه: در این مرحله، چون کارمند توانایی لازم را ندارد، بنابراین مدیر تصمیماتش را به وی دیکته می‌کند. مدیر در این مرحله از اقتدارش استفاده می‌کند.

مشورت: در این مرحله توان افراد افزایش یافته و در نتیجه، مدیر به صورت

گرایش به صرف یادگیری و یا گرایش به ایجاد تغییر به واسطه آموزش، تعیین می‌گردد. بنابراین، آموزش می‌تواند فرصتی برای قدرتمند ساختن و برانگیختن کارکنان ارائه دهد. همچنین امکان کاهش مقاومت کارکنان و افزایش احتمال موفقیت مدیریت کیفیت جامع را فراهم سازد.

در مقاله دیگری در مجله مدیریت صنعتی، تپت (tippet) و وایت (wait) در مورد موفقیت برنامه TQM و کمیابی نسبی آن یکی از وظایف مهم مدیران، پرورش

امروزه آموزش در سطح وسیعی به وسیله متخصصین بهبود سازمانی، به عنوان یک عامل مهم در تلاشهای مربوط به تغییر برنامه‌ریزی شده، مشهور گشته است. آموزش و تعلیم در آماده‌سازی سازمان برای ایجاد تغییر، در اجرای تغییر، و همچنین در نهادینه نمودن آن به عنوان یک جزء دایمی سازمان، نقش مهمی ایفا می‌کند. اهمیت آموزش در اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های مدیریت کیفیت جامع (CT.O.M) نیز به طور گسترده‌ای شناخته شده است. آموزش فرصت آگاه‌سازی کارکنان را نسبت به اهداف مدیریت کیفیت جامع فراهم می‌سازد و همچنین مهارت‌ها و دانش مورد نیاز برای دستیابی به آن اهداف را به کارکنان ارائه می‌نماید.



هلن (Whalen) و رحیم (Rahim)، طی مقاله‌ای در مجله مدیریت صنعتی، در خصوص اجرای موفق برنامه‌های TQM، بر اهمیت آموزش، برنامه‌ریزی تعهد مدیریت، قدرتمند سازی کارکنان انگیزه آنان، همچنین بر سنجش، ارزیابی و بازخورد تأکید نموده‌اند. این نویسندگان خاطرنشان می‌سازند که "فقدان شناخت و آموزش مناسب، از علل عمده مقاومت کارکنان [در برابر تغییر] می‌باشند."

به هر حال؛ نتایج آموزش، صرفاً آگاهی و شناختی که از طریق نتایج عینی یادگیری ارزیابی می‌شود، اساتید و روانشناسان را عقیده بر این است که یادگیری می‌تواند نتایج عاطفی و انگیزشی داشته باشد، که از طریق

اشتراکی تصمیم‌گیری می‌کند. البته باز این مشارکت از موضع قدرت توسط مدیر انجام می‌گیرد.

تفویض: هنگامی که توانایی کارکنان باز هم افزایش یافت، در این صورت مدیر قدرت خود را توزیع می‌کند. به عبارت دیگر از سبک تفویض استفاده می‌کند.

خاطر نشان می‌سازد که «تأکید TQM، بر بهبود و برانگیختن با ارزش‌ترین دارایی سازمان - نیروی کار - می‌باشد.» نویسندگان مقاله فوق‌الذکر مدلی را ارائه نمودند که قدرتمندسازی و بهبود انگیزش کارکنان را به هم مرتبط می‌سازد. به عنوان یک نتیجه، این امر دقیقاً بر مدیریت پروژه [TQM] و موفقیت نهایی تلاشهای T.Q.M تأثیر دارد. به هر حال، آنها عقیده دارند که، "وجود ملاحظات مهم بلند مدت از قبیل انگیزش ... و قدرتمندسازی اغلب به طور دقیق نظارت و کنترل نمی‌شوند."

مطابق نظر هاری گینز (Harry gines) (یکی دیگر از نویسندگان پیرامون همان مسأله در مجله مدیریت صنعتی قدرتمندسازی کارکنان برای حفظ رضایت و بهره‌وری آنها، مهم است. او پیشنهاد می‌نماید که عامل کلیدی در موفقیت یک تغییر سازمانی، فراهم ساختن امکان سازگاری کارکنان با تغییر می‌باشد. وی علاوه بر این عقیده دارد که مهمترین نتیجه این سازگاری، ممکن است داشتن کارکنانی باشد که مسؤولیت رشد و رضایت شخصی خودشان را بر عهده بگیرند. از طرف دیگر، این نتایج مزایای زیادی برای سازمان در بردارد. کارکنان احساس می‌کنند که بر مسیر ترقی زندگی‌شان کنترل دارند.

در یک موقعیت هم‌طراز با مدیران قرار می‌گیرند؛ قادر به پذیرفتن مسئولیت بیشتر می‌گردند، همچنین مزایای بهبود انگیزه و روحیه کارکنان نیز به دست می‌آید.

متدلوژی

ما اخیراً اقدام به یک مطالعه میدانی پیرامون تغییر سازمانی وسیع در ۵۲ شعبه

بانک دولتی با ۴۰ میلیون دلار سرمایه نموده‌ایم. این شعبه‌ها از چندین شرکت بانکی کوچک تشکیل شده و به تدریج بر حسب محصول و خدمات، رویه‌ها و تکنولوژیها، برنامه‌های مدیریت کیفیت جامع و فرایندهای مالکیت جدید، تغییراتی پیدا کرده‌اند. این مطالعه میدانی، بر ایجاد تغییر در سیستم اطلاعات (IS) در سطح شرکت که همه فعالیت‌های بانک را پشتیبانی می‌نمودند، متمرکز بود. سیستم اطلاعات، به دلیل اینکه خدمات مورد نیاز مشتری را از هر مرکز یا شعبه خدماتی به طور جامع و کامل تسهیل و فراهم می‌نماید، بخش تکنولوژیکی حیاتی برنامه مدیریت کیفیت جامع سازمان می‌باشد. یک بررسی در طی بیش از ۵ سال در مورد ۶۰۰ شعبه، در ۵ استان، نشان می‌دهد که سیستم اطلاعات (IS)، تقریباً در مورد تأمین نیازهای سازمانی و فنی موفقیت‌های به دست آورده است. این امر امکان داد که تحقیق، مستقیماً بر فرایند تغییر متمرکز شود.

پرسشنامه تحقیق، تقریباً دو هفته قبل از نصب سیستم جدید، تهیه شد. تعداد ۳۱۱ پرسشنامه با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی شده، توزیع گردید و ۱۰۳ پرسشنامه جمع‌آوری شد. پنج هفته بعد از نصب سیستم جدید، پرسشنامه‌های اولیه تحقیق توزیع شد. کل جامعه آماری شامل ۵۱۲ کاربر سیستم می‌شد، و تعداد ۱۴۶ پرسشنامه قابل استفاده جمع‌آوری گردید. نسبت پاسخهای ارائه شده قابل قبول شناخته شد و هنگامی که ترک خدمت کارکنان محاسبه گردید، به ترتیب ۳۳/۵ درصد [قبل از نصب سیستم جدید] و ۳۰/۶ درصد [بعد از نصب سیستم جدید] به دست آمد.

از آنجا که تمایز بین جنبه‌های روانی و رفتاری کارکنان منجر به بهبود شناخت نقشهای کارکنان در فرایندهای مدیریت تغییر می‌گردد، لذا ما نگرشها و رفتارهای کارکنان را بررسی نمودیم. به عبارت دیگر، توصیف نگرشی - رفتاری نقشهای کارکنان در

موفقیت پروژه - مدیریت کیفیت جامع - بر تشریح رفتاری ترجیح داده شد. بنابراین ما از تشریح نگرشی - رفتاری استفاده نمودیم. رفتارها قابل رؤیت‌اند؛ همه نگرشها چنین نیستند. هر دوی اینها به واسطه اظهارات کارکنان از طریق تکمیل پرسشنامه‌ها، مورد ارزیابی قرار گرفت. همه ارزیابیها به طور مناسب، معتبر شناخته شد.

دو نوع رفتار مهم در نظر گرفته شد:
آموزش و قدرتمند سازی. اگر کارکنان در امر آموزش مشارکت کنند، آموزش به سادگی امکان‌پذیر می‌گردد. قدرتمندسازی، امکان مشارکت کارکنان را در زمان‌بندی جلسات آموزشی خودشان، فراهم می‌سازد به طوری که در بلندمدت، زمان کافی را برای تکمیل آموزش خود، در نظر بگیرند.

دو گرایش مهم نیز در نظر گرفته شد:
انگیزش و رضایت‌مندی. هر دوی اینها با استفاده از مقیاسهای گرایشسی، اندازه‌گیری شد. انگیزش بر اساس نیاز - و بنابراین انگیزه - از طریق مقیاس مشارکت که در تحقیقات بازاریابی مورد استفاده قرار می‌گیرد، تعیین شده مشارکت به عنوان یک شاخص مهم شخصی در خصوص سیستم اطلاعاتی (IS) و هر آنچه که نشان‌دهنده سیستم اطلاعاتی برای کارکنان است، تلقی می‌شود. رضایت‌مندی، بر اساس رضایت کلی کارکنان از سیستم اطلاعاتی جدید اندازه‌گیری شد. رضایت‌مندی به عنوان یک شاخص، بیانگر چگونگی احساس کارمند نسبت به سیستم اطلاعات و تمام موارد مربوط به آن، می‌باشد. رضایت منعکس‌کننده روحیه کارمند است. از آنجا که رضایت‌مندی در موفقیت‌مندی در موفقیت برنامه TQM نقش حیاتی دارد، لذا به عنوان یک عامل جایگزین برای موفقیت برنامه TQM مورد استفاده قرار گرفت؛ کارکنان رضایت‌مند، به احتمال زیاد منجر به رضایت‌مندی مشتریان می‌گردند.

نتایج

در ابتدا، ما فرضیه برتری مدل رفتاری - نگرشی بر مدل رفتاری را بررسی کردیم. این کار را از طریق آزمون انجام دادیم، به طوری که مدل‌های ارایه شده در شکل‌های ۱ و ۲ با اطلاعات به دست آمده سازگاری بهتری دارند. آموزش بیانگر رفتار بوده، انگیزه به عنوان گرایش و رضایت‌مندی به عنوان بازده (نتیجه) تلقی گردید. رویکرد تحلیلی مورد استفاده قرار گرفت. مدل رفتاری - نگرشی بیش از ۲۰۰۰ درصد انحراف در اطلاعات را تعیین می‌نمود، لذا آشکارا، بر آن مدلی که تلاش می‌کرد رضایت‌مندی کارکنان را صرفاً بر حسب مشارکت آنها در آموزش تشریح نماید، برتری دارد. این امر به این معنی است که به منظور شناخت رضایت کارکنان،

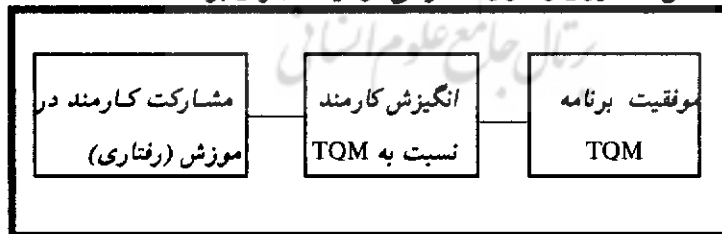
باید به فراتر از رفتارهای آنان نظر کرده و نگرش، مخصوصاً انگیزه آنها را بررسی نماییم. زیرا انگیزش، رضایت‌مندی کارمند را تشریح می‌کند لیکن آموزش چنین نیست. سپس، ما این نکته را که آیا افزودن رفتار قدرتمندسازی کارکنان، بر مدل رفتاری نگرشی، توانایی آن مدل را برای تشریح اطلاعات بهبود می‌بخشد، بررسی نمودیم. ما این کار را از طریق آزمون انجام دادیم. به هر حال مدل‌های ارائه شده در شکل‌های ۲ و ۳ و با اطلاعات به دست آمده سازگاری بهتری دارند. در شکل ۲، آموزش بیانگر رفتار بوده، انگیزه به عنوان گرایش تلقی شده و رضایت‌مندی نیز منعکس کننده بازده می‌باشد. این متغیرها در شکل ۲ نیز استفاده شده است با این تفاوت که به بخش رفتاری

مدل ۲، قدرتمندسازی نیز اضافه گردیده است. مدل قدرتمندی - رفتاری - نگرشی بیش از ۲ برابر واریانس (تغییرات) در داده‌ها را تبیین می‌نمود و لذا بر مدل تعدیل یافته‌ای که انگیزه و رضایت‌مندی کارکنان را بر حسب مشارکت آنها در آموزش تشریح می‌نماید، [مدل ۱] اولویت دارد. لذا به منظور شناخت انگیزه کارکنان و در نتیجه رضایت‌مندی آنها بایستی به طور کلی به فراتر رفتار نظر کرده و رفتارها جهت قدرتمندسازی کارکنان، بررسی نماییم. به این دلیل که قدرتمندسازی، انگیزش را تشریح می‌کند اما آموزش چنین نیست.

شکل ۱: تئوری رفتاری موفقیت اجرای برنامه TQM



شکل ۲: تئوری رفتاری - نگرشی موفقیت اجرای برنامه TQM



جدول نشان داده نشده است. علاوه بر این همبستگی بسین آموزش TQM و رضایت‌مندی از آن، ۰/۰۷۵ بود ($P \leq 0/01$)، در حالی که همبستگی بین قدرتمندسازی - آموزشی TQM و رضایت‌مندی از آن، ۰/۱۴۶ بود ($P \leq 0/0004$). [این دو همبستگی از نظر

همبستگی بین قدرتمندسازی و انگیزش نسبت به برنامه TQM ۰/۲۹۵ درصد بود. همبستگی بین قدرتمندسازی در آموزش TQM که به صورت جمع جبری قدرتمندسازی و آموزش محاسبه گردید. و انگیزش نسبت TQM تقریباً بیشتر از ۰/۲۹۷ ($P \leq 0/0004$)^۱ بود، گرچه در

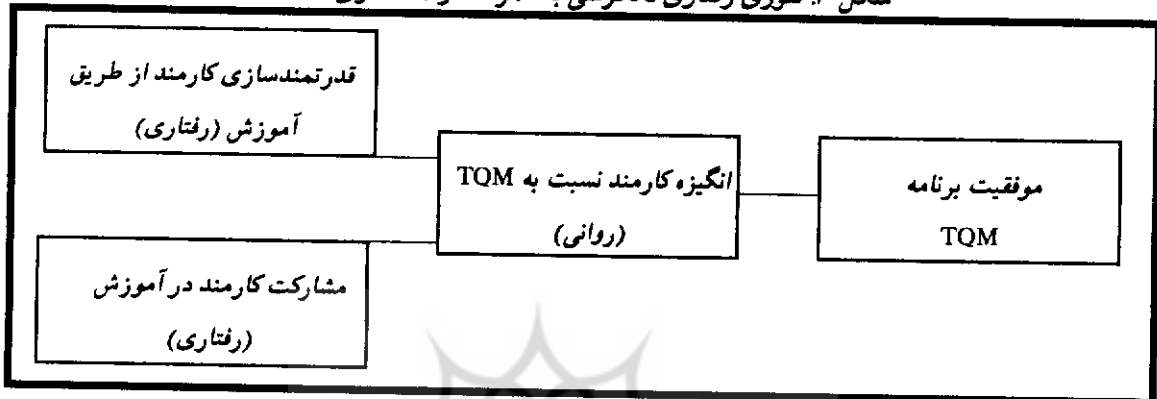
سرانجام، همبستگیهای میان این متغیرها را بررسی نمودیم. به این نتیجه رسیدیم، هنگامی که کارکنان قدرتمند می‌گردند، انگیزه و رضایت آنها نسبت به برنامه TQM دو برابر می‌شود، به طوری که همبستگی بین آموزش TQM و انگیزش نسبت به آن ۰/۱۴۸ بود، در حالی که

رضایتمندی حاصل آن، برابر $0.96/P \leq 0$ /
 $0.262/P \leq 0$ بود، در حالی که همبستگی
 بین قدرتمند سازی و رضایتمندی حاصل
 از آموزش برابر $0.236/P \leq 0.0005$ /
 بود. تقریباً ۱۵۰ درصد بیشتر است.

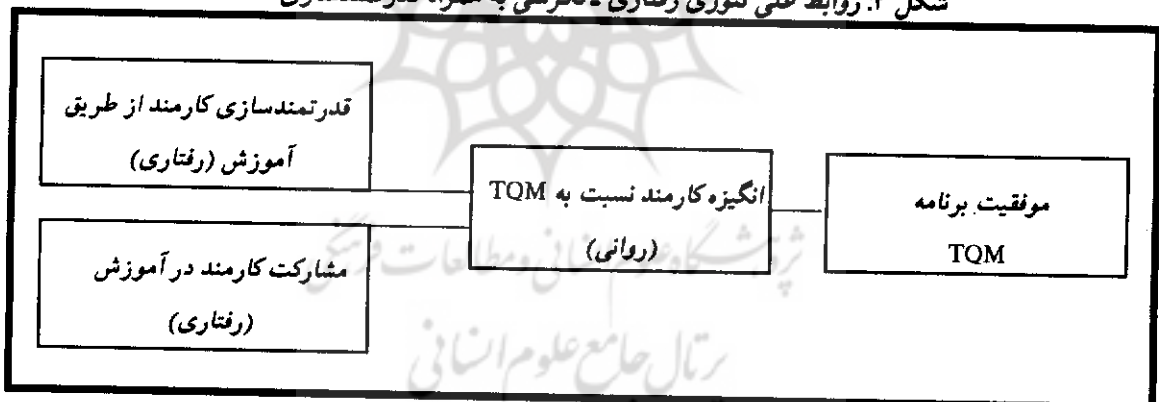
بعضی از کارکنان آموزش خودشان را
 برنامه‌ریزی می‌نمودند. توجه داشته باشید
 که رضایتمندی کارمند نیز از طریق آموزش
 سنجیده شد، هر چند نه در محاسبات
 مربوط به آزمون مدل مورد استفاده قرار
 گرفت و نه در جدول شماره ۱ ارایه گردید.
 همبستگی بین آموزش TQM و

آزمون فرض، پذیرفته نمی‌شوند.]
 این نتایج با روابط نشان داده شده در
 شکل ۴ سازگاری دارد، برای اینکه از نظر
 آماری، روابط علی معنی‌داری ($P \leq 0.01$)
 بین متغیرها برقرار است. توجه کنید که در
 شکل فوق هیچ رابطه علی بین آنها وجود
 ندارد. همه کارمندان آموزش دیدند اما

شکل ۳: تئوری رفتاری - نگرشی به همراه قدرتمندسازی



شکل ۴: روابط علی تئوری رفتاری - نگرشی به همراه قدرتمندسازی



نتیجه‌گیری و توصیه‌هایی برای مدیران

قدرتمند سازی کارکنان، بخش حیاتی هر برنامه مدیریت کیفیت جامع می‌باشد. تحقیق حاضر نشان داد که قدرتمندسازی کارکنان می‌تواند نقش کلیدی در اجرای موفقیت‌آمیز برنامه T.O.M ایفا نماید. هنگامی که کارکنان از طریق اعمال کنترل محدود بر فرایند تغییر سازمانی که قبلاً بر آن هیچ نوع کنترلی نداشتند، قدرتمند می‌شوند،

رضایت و انگیزه آنها نسبت به این تغییرات به دو برابر افزایش می‌یافت. چنین بهبودی در انگیزه و روحیه کارکنان، می‌تواند به طور اثربخش احتمال موفقیت کلی برنامه مدیریت کیفیت جامع را دو برابر افزایش دهد. لذا در چنین شرایطی کارکنان یک نقش حیاتی در موفقیت برنامه مدیریت کیفیت جامع، ایفا می‌کنند. این امر بازدهی بالا، همراه با هزینه خیلی کم در کاهش کنترل مدیریت به دنبال دارد.

بسیار (Besides) همانند هالن (Whalen) و رحیم (Rahim) عقیده دارد که: چنین کاهش‌های [مدیریتی] جزء حیاتی موفقیت برنامه مدیریت کیفیت جامع می‌باشند. علاوه بر این چنین به نظر می‌رسد که اگر برای کارکنان امکان زمان‌بندی (برنامه‌ریزی) آموزش خودشان فراهم بشود، حتی می‌تواند سبب کاهش هزینه‌های مالی گردد. قدرتمند سازی اثربخش است، برای

کارکنان می‌تواند سبب افزایش شناخت ما از نقشی که کارکنان در موفقیت فرایند مدیریت تغییر ایفا می‌کنند، گردد. این امر به این معنی است که اداره کردن تغییر در مدیریت کیفیت جامع به وسیله مدیریت تغییر تکنولوژیکی و روشها و ... صرفنظر از سایر موارد فقط به دلیل غیرقابل اداره کردن آنها [از قبیل جنبه‌های رفتاری و روانی کارکنان]، مخاطرات جدی را به دنبال می‌آورد.

۲. صرف مشارکت کارمند در آموزش،

اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت کیفیت جامع در سازمانها علاقه‌مند، چندین نتیجه را در قالب توصیه می‌توان ارائه نمود.

این نتیجه‌گیریها عبارتند از:

۱. برای شناخت موفقیت مدیریت کیفیت جامع در سطح فردی [کارکنان]، بایستی ابعاد روانی را در نظر گرفت. پر واضح است، هم ابعاد روانی و هم ابعاد رفتاری را می‌توان سنجش نمود. علاوه بر این، تمایز میان جنبه‌های رفتاری و روانی

اینکه هر یک از کارکنان نیاز به احساس اعمال کنترل بر تجربه کاری خود دارند و ارضای نیازهای کارکنان موجب برانگیختن آنها می‌گردد. ما پیشنهاد می‌کنیم که ضمن تأمین این نیاز اساسی انسانی حتی در بعضی موارد با افزایش احساس کنترل بر فرایندهای تغییر «خارج از کنترل خود» در کارکنان، باید آنها را نسبت به برنامه مدیریت کیفیت جامع برانگیخت، همچنین روحیه‌شان را تقویت نمود. به هر حال، برای کسانی که توسعه و

جدول ۱: ضرایب همبستگی (پیسون) میان متغیرهای مورد مطالعه

	آموزش	انگیزش	رضایت‌مندی
قدرتمندسازی	۰/۲۵۰ (P≤۰/۰۲۷)	۰/۲۹۵ (P≤۰/۰۰۰۵)	۰/۱۴۱ (P≤۰/۰۹۶)
آموزش	۱/۰ (P≤۰/۰۰۰)	۰/۱۴۸ (P≤۰/۰۰۰)	۰/۰۷۵ (P≤۰/۰۸۱)
انگیزش	-----	۱/۰ (P≤۰/۰۰۰)	۰/۳۴۳ (P≤۰/۰۰۰۱)

مقادیر "p≤" بیانگر احتمال یافتن همبستگی بیشتر میان متغیرهای مورد مطالعه است. همبستگی‌های بامعنی در سطح اطمینان (p≤۰/۰۱) نشان داده می‌شوند.

بسیاری از کارکنان، هرگز فرصت قدرتمند شدن از طریق مشارکت و انجام فعالیتهای معین توسعه برنامه مدیریت کیفیت جامع را پیدا نخواهند کرد. اما تقریباً هر کارمندی، حتی کسانی که بعد از یک دوره طولانی مدیریت کیفیت جامع به سازمان وارد می‌شوند، آموزش خواهند دید.

گرچه تغییر سازمانی خاصی در این مقاله مورد بررسی قرار گرفت، اما به جنبه‌های تغییر سیستم اطلاعات (IS)، فرایند تغییر مدیریت کیفیت جامع، تأکید می‌شود. این توصیه‌ها برای تمام جنبه‌های اجرای برنامه مدیریت کیفیت جامع عمومیت دارند. در واقع ما عقیده داریم که این نتایج و اشارات ضمنی آنها در مورد هر نوع تغییر سازمانی، مشابه خواهد بود.

علاوه بر این، آموزش به عنوان یک فرصت اولیه برای قدرتمند شدن کارکنان به کار برده می‌شود. به عنوان یک نتیجه، می‌توان بیان داشت که مدیریت عامل مهمی در خصوص اصل قدرتمندسازی مدیریت

قدرتمند شدن به کارکنان، در رابطه با اثربخشی آن بر فرایند کلی تغییر، می‌تواند تأثیر مهمی بر انگیزه، رضایت‌مندی کارکنان و تا حدی بر موفقیت کلی برنامه مدیریت کیفیت جامع و سازمان داشته باشد. این امر به شدت تأیید می‌کند که از تحقیق هدفمند جهت ارائه فرصتهای اضافی برای قدرتمند سازی کارکنان، نتایج زیادی می‌توان به دست آورد. ظاهراً ارائه این فرصتها به منظور ارضا نیاز مشارکت [کارکنان] تأثیر خیلی مهمی بر روند امور ندارد، تا اینکه بتواند بازدهی عمده‌ای برای سازمان داشته باشد.

پر واضح است که، آموزش وسیله‌ای برای تحقیق در خصوص چنین فرصتهایی می‌باشد، اما احتمالاً فرصتهای دیگری نیز در قبل، حین و بعد از اجرای برنامه مدیریت کیفیت جامع، می‌توان یافت.

حتی در فرایند اجرای برنامه TQM در سازمانی که تازه آغاز به کار نموده بودند، این قدرتمند سازی، در کل دوره حیات برنامه مدیریت کیفیت جامع، نسبتاً دیر اتفاق افتاد.

به طور مستقیم کمکی به موفقیت برنامه مدیریت کیفیت جامع ارائه نمی‌کند. مشارکت از طریق مساعدت آن برای شناخت کارمند (که اینجا بررسی نگردید) و یا به دلیل نتایج انگیزشی آن منجر به بازدهی آموزش می‌گردد. به هر حال نکته قابل توجه این است که عدم تمایل کارمند به مشارکت در آموزش هم انگیزه و هم رضایت وی را تشریح می‌نماید. همچنین شدت قدرتمند شدن کارمند، هنگام آموزش هم انگیزه (به طور مستقیم) و هم رضایت وی را (به طور غیرمستقیم) تشریح می‌کند. این امر نشان می‌دهد، برای اینکه سرمایه‌گذاریهای آموزشی از کارایی لازم برخوردار باشند، به طور کلی، در اجرای آموزش نه تنها محتوا بلکه نوع آن را نیز باید مورد بررسی قرار داد.

۳- حتی وقتی که مشارکت کارمند در آموزش خیلی جزئی است، باز هم قدرتمندسازی کارکنان می‌تواند بازدهی زیادی داشته باشد. این تحقیق به طور واضح نشان می‌دهد که ارائه هر چند اندک، فرصت

کیفیت جامع، است. به این معنی که، احتمالاً از ابتدا به پذیرش برنامه وسیع مدیریت کیفیت جامع توسط کارکنان شده و همچنین به طور قابل توجهی احتمال موفقیت برنامه مدیریت کیفیت جامع را افزایش می‌دهد.

منابع و مآخذ:

۱. بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران. حسابهای ملی ایران ۱۳۳۸-۱۳۵۶، تهران: اداره حسابهای اقتصادی، ۱۳۶۰.
۲. حبیبی، علی و حسن خوشپور. ارزیابی عملکرد سیاست خصوصی‌سازی

شرکت‌های دولتی در ایران (۱۳۶۸-۱۳۷۴)، مجله برنامه و بودجه، سازمان برنامه و بودجه، شماره ۷ - آبان ۱۳۷۵.

۳. عظیمی، حسین. مدارهای توسعه نیافتگی اقتصاد ایران، تهران: نشر نی

۴. مهرگان، نادر. بررسی تغییر و تحولات تشکیل سرمایه در کشور. زمینه. شماره ۲۳. خرداد ۱۳۷۲.

۵. مهرگان، نادر. تحولات سرمایه‌گذاری در بخش کشاورزی، اطلاعات سیاسی اقتصادی شماره ۶۱، ۶۲، ۱۳۷۱.

۶. نوری نائینی، محمد سعید. استراتژیهای

توسعه نقش دولت و بخش خصوصی، مجله اقتصاد دانشکده علوم اقتصادی و سیاسی دانشگاه شهید بهشتی، شماره ۱، تابستان ۱۳۷۱.

۱. $(P < 0.0004)$ بیانگر سطح معنی‌دار آزمون (H_0) است. به منظور رد یا قبول فرضیه H_0 سطح معنی‌دار به دست آمده را با سطح معنی‌دار (یا میزان خطا) $\alpha = 0.05$ یا $\alpha = 0.01$ مقایسه می‌کنند. اگر باری مثال در این آزمون چون $P < 0.0004$ می‌باشد، فرض H_0 پذیرفته می‌شود. در غیر این صورت، فرضیه H_0 رد می‌شود.

۲. مطالعات نشان می‌دهد که مشارکت کارکنانی که دارای توان و تمایل کاری و نیاز احترام بالا هستند، می‌تواند اثربخش باشد. بنابراین هنگامی که کارکنان دارای آمادگی پایینی هستند و یا از حداکثر آمادگی برخوردار هستند، مشارکت آنها در تصمیم‌گیریها اثربخش نخواهد. بر مطالعه بیشتر به منبع زیر مراجعه نمایید!

Pual Hersey and blanchard, Management of organizational behavior 95 ed, Englewood cliffs, N.J, Prentice-Hall, 1988, P310

