

درجات مشارکت و نیازهای غالب افراد

نوشتار دکتر فرح اله رهنورد

چکیده

تحقیقات نشان می‌دهد که مشارکت شناخت را در سراسر سازمان افزایش می‌دهد. خلاقیت افراد را بالا می‌برد و بلوغ و مسئولیت افراد را بهبود می‌بخشد. و مقاومت در برابر تغییرات را کاهش می‌دهد. اما چنین پیامدهایی همیشه و در همه شرایط حاصل نمی‌شود و مشارکت تابعی است از مقتضیات محیطی.

این مقاله یکی از این مقتضیات محیطی یعنی احتمال وجود رابطه یک به یک (۱-۱) بین درجات مشارکت و نیازهای افراد را بررسی می‌کند تا مشخص شود که آیا افراد با نیازهای مختلف به طور متفاوتی به درجات مشارکت واکنش نشان می‌دهند یا نه. نتایج یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که گرایش افراد نسبت به درجات خاص مشارکت ناشی از نیاز مشخص هر آنها نیست اما پژوهش تأثیر متغیر سطح مقتضیات را به عنوان عامل مداخله‌گر کوشش می‌کند.

مقدمه

بهره‌وری بالاتری منجر نمی‌شود و مشارکت تحت مقتضیات خاصی اثر بخش خواهد بود. به عبارت دیگر، متغیرهای زیادی وجود دارد که مدیریت مشارکتی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و موفقیت برنامه‌های مشارکتی در گرو سازگاری با آنهاست. نتایج پژوهشها نشان می‌دهد که متغیرهایی نظیر اندازه و ساختار سازمان، تکنولوژی، فرهنگ، سیستمها و سیاستهای سازمانی، گرایشهای نقش آفرینان اصلی، دانش و مهارت، و شخصیت به طور مستقیم و غیر مستقیم در موفقیت برنامه‌های مشارکتی تأثیر گذار هستند (رهنورد، ۱۹۹۸). پژوهشگر در این پژوهش سعی می‌کند یکی از این متغیرهای وابسته را آزمایش کند و به این سؤال پاسخ دهد.

نقش مشارکت در سازمانها به طور روزافزون در چند دهه گذشته اهمیت پیدا کرده است. در این دوره، نظریه مشارکت و مزایای متب به آن از قوه به فعل در آمده و در عمل ثابت شده است که مشارکت هم برای مدیران و هم کارکنان مزایایی را به بار می‌آورد (بول دی بال، ۱۹۸۹؛ لیکرنت، ۱۹۶۷؛ کسول و همکاران، ۱۹۹۳؛ آرجریس، ۱۹۷۳؛ میلر و مانگ، ۱۹۸۶). البته، مشارکت همیشه چنین تأثیراتی را ندارد و در بعضی موارد کمتر از حالت غیر مشارکتی اثر بخش است. نتایج تحلیلهای کلان (میلر و مانگ، ۱۹۸۶؛ لاک و شوبجر، ۱۹۷۹) این واقعیت را آشکار ساخته است که تصمیم‌گیری مشارکتی در مقایسه با تصمیم‌گیری دستوری، همواره به

مشارکت در نظر گرفت. این گزینه‌ها عبارت است از:

- ۱) تصمیم‌گیری توسط مدیر و با استفاده از اطلاعات در دسترس (AI)؛ ۲) کسب اطلاعات لازم توسط مدیر از زیردستان اما اتخاذ تصمیم به تنهایی (AII)؛ ۳) کسب ایده‌ها و پیشنهادها از افراد به طور مجزا و اتخاذ تصمیم که ممکن است انعکاسی از نظر به‌های زیردستان باشد یا نباشد (CI)؛ ۴) کسب نظر زیردستان در قالب یک گروه. اتخاذ تصمیمات مناسب که ممکن است انعکاسی از نظر آنها باشد یا نباشد (CII)؛ ۵) تصمیم‌گیری گروهی با زیردستان (GII) ^(۱). به هر حال با توجه به دو مدل پیشگفته می‌توان درجه‌های مشارکت را برحسب این که چه کسی تصمیم‌گیری می‌کند و میزان نفوذ و کنترل زیردستان چقدر است، به شرح زیر تعریف و طبقه‌بندی کرد:

۱. عدم مشارکت: به حالتی گفته می‌شود که در عمل افراد در تصمیم‌گیری بیا نفوذی ندارند و یا وضعیت مشارکت کلاسیک حاکم است.

۲. مشارکت جزئی: این درجه از مشارکت زمانی وجود دارد که کارکنان این حق را دارند که به طور جزئی در تصمیم‌گیری‌های ترویج سازمانی تأثیر گذار باشند. مشارکت بر مبنای پیشنهاد یا عدم پیشنهادها، مشارکت بر مبنای مشورت و تصمیم‌گیری نو جنبه درجه‌هایی از مشارکت هستند که در این طبقه جای می‌گیرند.

۳. مشارکت کامل: در این وضعیت، حق تصمیم‌گیری در چهارچوب تعیین شده به زیردستان واگذار می‌شود. تیمهای کاری نیمه مستقل و تیمهای خود-گردان نمونه‌هایی از درجه مشارکت کامل محسوب می‌شوند (نمودار شماره ۱).

که آیا بین سلسله مراتب نیازهای افراد و درجات مشارکت رابطه احتمالی یک به یک وجود دارد یا نه. رابطه‌ای که تلاقیها در مدل منجاری هرس و بلانچارد (۱۹۷۲) پذیرفته شده است.

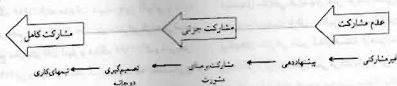
درجات مشارکت

درجه مشارکت عبارت است از میزان نفوذ و کنترلی که کارکنان در تصمیم‌گیری سازمان اعمال می‌کنند. با توجه به این تعریف، پیوستار مشارکت از صفر شروع و با گذشتن از درجات مختلف پیشنهاددهی و مشاوره، به مشارکت کامل ختم می‌شود. برای طبقه‌بندی مشارکت بر حسب درجه آن کوششهای زیادی شده است. معروفترین مدل را تانتیوم و اشمیت (۱۹۵۸) طراحی کرده‌اند. این مدل، پیوستاری از قدرت را مشخص می‌کند که می‌تواند در جاتی از مشارکت در تصمیم‌گیری را به شرح زیر نشان دهد: ۱) مدیر تصمیم‌گیری می‌کند و غیر مدیر می‌پذیرد؛ ۲) مدیر تصمیم می‌گیرد و تصمیم خود را قبل از پذیرش، عرضه می‌کند؛ ۳) مدیر تصمیم را ارائه می‌دهد، اما باید به سئوالهای غیر مدیران جواب دهد؛ ۴) مدیر تصمیمی را ارائه می‌کند که می‌تواند بر مبنای داده‌های غیر مدیران تغییر کند؛ ۵) مدیر مسائل را بیان و قبل از تصمیم‌گیری نظر غیر مدیران را کسب می‌کند؛ ۶) مدیر حدودی را تعریف می‌کند که در آن غیر مدیران بتوانند به تصمیم‌گیری بپردازند؛ ۷) مدیر و غیر مدیران به طور مشترک تصمیماتی را در چهارچوب تعریف شده سازمانی اتخاذ می‌کنند و بدون (۱۹۷۳) نیز در مدل اقتضایی خود پنج گزینه را مطرح می‌کنند که می‌توان آنها را به عنوان درجات

کم

درجه نفوذ کارکنان

زیاد



نیازها را بپذیریم، این سؤال قابل طرح است که آیا فردی که مثلاً نیاز اجتماعی او غالب است، به درجه خاصی از مشارکت نیز بهتر پاسخ می‌دهد؟ به عبارت دیگر، آیا رابطه یک به یک (۱-۱) بین سلسله مراتب نیازها و درجات مشارکت وجود دارد؟ پاسخ به این سؤال تا حدودی در نظریه رهبری وضعی نهفته است.

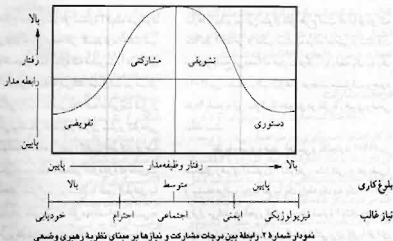
نظریه رهبری وضعی (هرس و بلانچارد، ۱۹۷۲) بین سبکهای رهبری (دستوری، تشویقی، مشارکتی، و تفویضی) و سلسله مراتب نیازها تقریباً یک رابطه یک به یک (۱-۱) را برقرار می‌کند. همانطور که در نمودار شماره ۲ نشان داده شده است، در این مدل، نتایجی سبک مشارکتی برای کار با افرادی مناسب است که با نیازهای اجتماعی و احترام برانگیزه می‌شوند و سبک تفویضی برای افرادی مناسب است که دارای نیاز غالب خودداری هستند. اما برای کار با افرادی که با نیازهای توابه برانگیزه می‌شوند، سبکهای دستوری و تشویقی بیشتر کاربرد دارند. با توجه بیشتر به سبک تفویضی، باید گفت که در این حالت، اختیار با به فرد تفویض می‌شود یا به گونه‌ی در حالت دوم، گروههای نیمه مستقل یا خود-گردان شکل می‌گیرند که درجه کاملی از مشارکت را نشان می‌دهند. بنابراین، اگر سبکهای دستوری و تشویقی را به عدم مشارکت تعبیر کنیم، باید گفت نظریه رهبری وضعی تقریباً بین درجات مشارکت (عدم مشارکت، مشارکت جزئی، و مشارکت کامل) و سلسله مراتب نیازها رابطه یک به یک برقرار می‌سازد.

دیویس و نیواستروم (۱۹۸۹) استدلال می‌کنند، شواهدی وجود ندارد که مشارکت هر فردی مطلوب شناخته شود. بر عکس، آنها اشاره می‌کنند که شواهدی وجود دارد که خیلی از افراد نمی‌خواهند از طریق مشارکت مورد آزار و اذیت قرار گیرند و این پرسش قابل طرح است که علی‌رغم خواسته افراد و فقط به این دلیل که فکر می‌کنیم مشارکت برای آنها خوب است، آیا باید آنها را به طرف مشارکت هدایت کنیم؟ اگر به این واقعیت از زاویه‌ی دیگر نگاه کنیم،

همانطور که در نمودار شماره ۱ دیده می‌شود، مشارکت را می‌توان به پنج درجه کلی تقسیم کرد. حالت غیر مشارکتی به وضعیت اشاره دارد که مدیریت را سبکهای دستوری و با تشویق استفاده می‌کند. مشارکت بر مبنای پیشنهاد، حالتی را نشان می‌دهد که مدیریت قبل از تصمیم‌گیری می‌تواند نظر افراد را از طریق ساز و کارهایی نظیر نظام پیشنهادها، حلقه‌های بهبود کیفیت، اخذ کند. درجه مشارکت بر مبنای مشورت به وضعیتی اشاره دارد که مدیریت از طریق جلسه‌های مشترک با زیردستان به طور انفرادی یا گروهی نظر آنها را در خصوص مسائل مختلف اخذ و سپس به تصمیم‌گیری می‌پردازد. تصمیم‌گیری دو جانبه به درجه‌ای از مشارکت اشاره دارد که نمایندگان کارکنان و مدیریت ارشد در خصوص مسائل سازمانی به تصمیم‌گیری می‌پردازند. این درجه از مشارکت در حالتی که نمایندگان کارکنان و مدیریت ارشد از نظر تعداد مساوی باشند شکلی کامل از دموکراسی سازمانی را به نمایش می‌گذارد. تیمهای کاری ناشنکر درجه کامل از مشارکت هستند که در آنها کارکنان در گروههای کوچک و در چارچوب تعیین شده به تصمیم‌گیری می‌پردازند. تیمهای کاری نیمه مستقل و تیمهای خود-گردان نمونه‌هایی از این درجه مشارکت محسوب می‌شوند.

درجات مشارکت و سلسله مراتب نیازها

مزلو نظریه معروف سلسله مراتب نیازها را در سال ۱۹۵۳ مطرح ساخت. به نظر او انگیزه تابعی است از پنج نیاز بنیادی فیزیولوژیکی، ایمنی، اجتماع، احترام، و خودداری و این نیازها در یک سلسله مراتب قابل تبیین هستند (مزلو، ۱۹۵۴). او معتقد است که ظهور نیازهای بشر معمولاً در یک حالت پله‌ای قابل پیش‌بینی است. یعنی وقتی نیازهای فیزیولوژیکی تا حدودی ارضا شد، نیازهای ایمنی در فرد قوت می‌گیرد و به صورت پله‌ای تداوم پیدا می‌کند تا نیاز خودداری شکوفا شود. اگر این سلسله مراتب

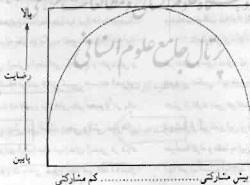


Source: P. Hersey & K. Blanchard, 1972.

مشارکتی، یا «بیش مشارکتی» منجر شود^(۳۷). دیویس و نیواستروم (۱۹۸۹) بر این باورند که بعضی از افراد مشارکت بیشتری را در مقایسه با دیگران طلب می‌کنند اما مسئله اصلی آن است که در هر دو وضعیت «کم مشارکتی» و «بیش مشارکتی»، در مقایسه با وضعیتش که درجه مشارکت با نیازهای آنها سازگاری دارد، افراد رضایت کمتری را از خود بروز می‌دهند. این رابطه در نمودار شماره ۳ نشان داده شده است. به عبارت دیگر، این مدل نیز به این امر صحنه می‌گذارد که بین نیازهای افراد و درجه مشارکت رابطه معنی داری وجود دارد و اسطفاق آنهاست که حداکثر رضایت را به بار می‌آورد.

شاید بتوان استدلال کرد، افرادی که نیازهای اولیه در آنها غالب است، تمایلی به مشارکت ندارند. به عبارت دیگر، عدم تعادل افراد به مشارکت را به نوع نیازهای غالب در آنها (نیازهای اولیه) ارتباط بدهیم. در این صورت این سؤال را می‌توان مطرح کرد که آیا بین درجات مشارکت و سلسله مراتب نیازهای افراد رابطه یک به یک (۱-۱) برقرار است؟

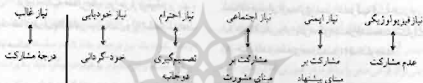
دلیل اصلی برای چنین پرسشی از این حقیقت نشانس می‌شود که در صورت وجود رابطه یک به یک بین نیازها و درجات مشارکت، اجرای الگویی خاص از مشارکت در سازمان و تعمیم آن به همه افراد ممکن است به پدیده «کم



فرضیه

مشارکت و نیز نیازهای غالب آنها را به طور همزمان شناسایی کرد. از این رو، پرسشنامه‌ای تهیه شد تا بین افراد نمونه آماری توزیع شود. جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش ۳۰۰ نفر از دانشجویان دوره کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی بودند که در دانشکده مدیریت (GSM) دانشگاه آدلاید استرالیا تحصیل می‌کردند. همان طوری که اشاره شد نمونه آماری به اندازه ۲۰۰ نفر به روش تصادفی انتخاب و پرسشنامه‌ها از طریق صندوق پستی فردی^(۳) بین آنها توزیع شد. فیلد انتخاب دانشجویان رشته مدیریت بازرگانی آن بود که اکثریت آنها دانشجویان تازه وقت بودند که در بخش دولتی یا خصوصی کار می‌کردند و عملاً مدیریت مشارکتی

همان طور که اشاره شد نظریه رهبری وضعی (هرس و بلانچارد، ۱۹۷۲) و مدل انطباق نیازها و مشارکت (دوبیس و نیواستروم، ۱۹۸۸) تئوریکاً بر این امر صحه می‌گذارند که یکی از شرایط لازم برای مؤثر بودن مدیریت مشارکتی انطباق نیازها با درجات مشارکت است. علی‌رغم ارتباطی که در چنین مدل‌های هنجاری بین نیازها و درجات مشارکت برقرار شده است، این سؤال به قوت خود باقی است که چه درجه‌ای از مشارکت با نیاز غالب در فرد بهتر تطبیق می‌کند و تحقیقات میدانی تا چه حد چنین ارتباطی را تأیید می‌کند؟



را در شکلهای مختلف در سازمانهای خودشان تجربه کرده بودند.

میران پاسخ در این پژوهش ۷۸ درصد بود خوشحانه توزیع داده‌ها به گونه‌ای بود که امکان تحلیل آماری مبتنی بر جدول سوافقی را میسر می‌ساخته پرسشنامه‌های مورد استفاده در این پژوهش از دو قسمت عمده تشکیل می‌شد. بخش اول شامل افراد به درجات مختلف مشارکت و بخش دوم نیازهای غالب افراد را می‌سنجید واضح است که محدودیت‌هایی درباره تحقیقاتی پیمایشی از این دست وجود دارد که مهم‌ترین آنها تکیه بر اندازک و گرایشهای افراد است. از آنجایی که اندازک و گرایشهای افراد در طول زمان تغییر می‌کند نمی‌توانیم محدودیت تحلیل تصویر لحظه‌ای^(۴) را انکار کنیم. با این حال، باید در نظر گرفت که همبستگی مثبتی بین گرایش و

بر اساس چنین مدل‌هایی این فرضیه قابل طرح است که افراد با نیازهای غالب اولیه به درجات پایین مشارکت بهتر پاسخ می‌دهند و افراد با نیازهای غالب ثانویه به درجات بالای مشارکت. به عبارت دیگر، از طریق ایجاد تطابق یک‌به‌یک بین نیاز غالب با درجه خاص از مشارکت می‌توان موفقیت برنامه‌های مشارکتی را افزایش داد. مشروط بر اینکه دیگر عوامل لازم برای موفقیت نیز فراهم شده باشد. با این توضیح مختصر، فرضیه پژوهش به شرح زیر قابل تبیین است: بین درجات مشارکت و سلسله مراتب نیازها رابطه یک‌به‌یک وجود دارد.

روش پژوهش

برای اثبات یا رد فرضیه، از روش تحقیق پیمایشی استفاده شد تا بتوان گرایشهای افراد را نسبت به درجات

$$\chi^2 = (O_{ij} - E_{ij})^2 / E_{ij}$$

$$\chi^2 = ۲,۷۰۲$$

در سطح معنی دار $\alpha = ۰,۰۵$ با درجه آزادی ۱۶ مقدار

توزیع χ^2 می‌باشد عبارت است از:

$$\chi^2 = ۲۶,۲۹۶$$

مقدار χ^2 محاسبه شده برابر ۲,۷۰۲ است. بنابراین به

روشنی مقدار آماره نشانگر درستی فرض صفر یعنی استقلال دو متغیر درجات مشارکت و نیازهای افراد است. برای آزمون این فرض که رابطه یک به یک بین نیاز غالب و درجه مشارکت وجود دارد، باز از آزمون χ^2 دو کسک گرفته شد زیرا این آزمون برای توزیع ارزشهای یک متغیر تنها نیز قابل استفاده است. در صورتی که نیاز غالب افراد نیاز فیزیولوژیکی باشد برای آزمون ایسن فرضیه که افراد با نیازهای غالب فیزیولوژیکی ممکن است درجات مختلف مشارکت را ترجیح دهند داده‌های جدول شماره ۲ کمک گرفته شد.

رفتار وجود دارد و نوع بشر بر مبنای ادراک خود در مورد پدیده‌ها قضاوت می‌کند.

نتایج پژوهش

در این پژوهش، به کمک جدول شواقی، احتمال وجود رابطه بین دو متغیر نیاز غالب و درجه مشارکت بررسی شد. برای اثبات باره فرض صفر که دو متغیر مستقل از یکدیگرند، آماره χ^2 به کار گرفته شد. همان طور که در جدول شماره ۱ مشاهده می‌شود، چون خانم‌های جدول شواقی مقادیر کمتر از ۵ را ندارند و تمام مشاهدات مستقل از یکدیگر هستند، لذا پیش فرضهای لازم برای استفاده از آزمون χ^2 می‌باشد فراهم است.

برای محاسبه مقدار آماره χ^2 دو از فرمول زیر بهره گرفته شد که در آن O_{ij} مقادیر مورد انتظار و E_{ij} مقادیر مشاهده شده هستند.

جدول شماره ۱: روابط بین درجات مشارکت و نیازهای افراد

درجه مشارکت \ نیاز	نیاز فیزیولوژیکی	ایمنی	اجتماعی	احترام	خودبایی	کل ردیف
عدم مشارکت	۲,۵ (۵)	۶,۲ (۷)	۶,۱ (۵)	۵,۲ (۵)	۵,۱ (۵)	۲۷,۱
مشارکت بر مبنای پیشنهاد	۵,۵ (۶)	۷,۶ (۸)	۷,۲ (۷)	۶,۲ (۶)	۶,۱ (۶)	۳۳
مشارکت بر مبنای مشورت	۵ (۵)	۶,۹ (۶)	۶,۷ (۸)	۵,۸ (۶)	۵,۶ (۵)	۳۰
تصمیم‌گیری دو جانبه	۵,۲ (۵)	۷,۲ (۵)	۷ (۸)	۶ (۷)	۵,۸ (۶)	۳۱,۲
خود-گردانی	۵,۸ (۵)	۸,۱ (۱۰)	۷,۹ (۷)	۶,۷ (۶)	۶,۵ (۷)	۳۵
کل ستون	۲۶	۳۶	۳۵,۱	۳۰,۱	۲۹,۱	۱۵۶
	۲۶	۳۶	۵	۳۰	۲۹	

جدول شماره ۲. روابط بین درجات مشارکت و نیاز فیزیولوژیکی

درجه مشارکت	مشاهدات (O)	مورد انتظار (E)	باقیمانده (R)	R^2 / E
عدم مشارکت	۵	۵.۲	۰.۲	۰.۰۰۰۷
مشارکت بر مبنای پیشنهاد	۶	۵.۲	-۰.۸	۰.۰۲۷۹
مشارکت بر مبنای مشورت	۵	۵.۲	۰.۲	۰.۰۰۰۷
تصمیم‌گیری دو جانبه	۵	۵.۲	۰.۲	۰.۰۰۰۷
شود - گردانی	۵	۵.۲	۰.۲	۰.۰۰۰۷

$$\chi^2 = ۰.۰۵۸۷$$

$$N = ۲۶$$

شماره ۳.

بر اساس جدول شماره ۲، در سطح معنی دار $\alpha = ۰.۰۵$ و با درجه آزادی ۴ مقدار توزیع خسی دو عبارت است از $\chi^2 = ۹.۴۹$ و چون مقدار χ^2 محاسبه شده یعنی $\chi^2 = ۰.۰۵۸۷$ از مقدار χ^2_{α} کمتر است، بنابراین در ناحیه قبول H_0 می‌افتد و نمی‌توان فرض صفر را رد کرد. در صورتی که نیازهای غالب افراد یعنی، اجتماعی، احترام، و خودپایی باشد به همین قیاس می‌توان فرضهای صفر را مورد آزمون قرار داد (جدول

شماره ۳). بنابراین، بر اساس نتایج حاصل از آزمون خسی دو (جدول شماره ۳) می‌توان گفت دلایل کافی برای اثبات اینکه رابطه یک به یک بین درجات مشارکت و سلسله مراتب نیازها برقرار است، وجود ندارد. به عبارت دیگر، باید پذیرفت که بین نیازهای غالب و درجات مشارکت روابط چندگانه برقرار است.

جدول شماره ۳. استقلال درجات مشارکت از نیازهای غالب

نیاز غالب	درجه آزادی	χ^2_{α}	χ^2	فرض صفر
فیزیولوژیکی	۴	۹.۴۹	۰.۰۵۹	قبول
ایمنی	۴	۹.۴۹	۲.۰۵۶	قبول
اجتماعی	۴	۹.۴۹	۰.۸۵۷	قبول
احترام	۴	۹.۴۹	۰.۲۸	قبول
خودپایی	۴	۹.۴۹	۰.۱۱۳	قبول



نتیجه‌گیری

نوشته‌های مدیریت مشارکتی حاکی از آن است که

مشارکت تنها تحت مفروضات معینی پاسخ مثبت می‌دهد (لاک، شویجو، و لاتام، ۱۹۸۶). به عبارت دیگر، اثر بخشی مشارکت ناشی است از متغیرهای وضعی. به عنوان یک فرضیه در این پژوهش رابطه احتمالی یک به یک بین درجات مشارکت و نیازهای افراد که بر مبنای نظریه رهبری وضعی و همچنین مدل تطبیق نیازها و مشارکت تبیین شده بود، مورد کنکاش قرار گرفت.

برای آزمون فرضیه، ابتدا مشارکت به پنج درجه: (۱) عدم مشارکت؛ (۲) مشارکت بر مبنای پیشنهاد؛ (۳) مشارکت بر مبنای مشورت؛ (۴) تصمیم‌گیری دوجانبه؛ و (۵) خودگردانی تقسیم شد. سپس پرشنامه‌ای طراحی و تنظیم شد که بتواند درجات مشارکت مطلوب را از دیدگاه افراد و نیازهای غالب آنها بر مبنای نظریه مزلو (که نیازهای افراد را به پنج طبقه فیزیولوژیکی، ایمنی، اجتماعی، احترام، و خودپسندی تقسیم می‌کند) پیشنهاد دهد. در میان یک نمونه تصادفی از دانشوران پاره وقت (افراد شاغل در سازمانهای بخش دولتی و خصوصی) رشتۀ مدیریت بازرگانی توزیع شد.

تحلیل داده‌ها به کمک جدول توافق و آزمون خی دو، نشان داده است که دو متغیر «نیازها» و «درجه مشارکت»

پی‌نوشتها

مستقل از هم هستند. بنابراین، مفاد مدل هنجاری رهبری وضعی که بین نیازها و مشارکت نوعی ارتباط یک به یک برقرار می‌سازد، در این پژوهش تأیید نشد و افراد با نیاز یکسان، درجات متفاوتی از مشارکت را طلب می‌کنند. یعنی اگر بپذیریم که درصد قابل توجهی از کارکنان سازمانهای بخش دولتی ایران درگیر نیازهای اولیه هستند، بر خلاف نظریه رهبری وضعی نمی‌توان ادعا کرد که مشارکت با درجه صفر یا سبک دستوری بهترین روش رهبری است. بلکه این پژوهش نشان می‌دهد که افراد ممکن است درجات متفاوتی از مشارکت را ترجیح دهند.

همان‌طور که در جدول شمارۀ ۱ نشان داده شده است، با آنکه درصد قابل توجهی از افراد (۷۱٪) دارای نیازهای اولیه هستند، بیش از نصف آنها درجات بالایی مشارکت را ترجیح می‌دهند. البته در این پژوهش این استنباط وجود دارد که باید «تحصیلات عالی» را به عنوان متغیر مداخله‌گر^(۵) در نظر گرفت. در ضمن، چون این پژوهش در شرایط محیطی استرالیا انجام گرفته است، تعمیم نتایج آن به دیگر کشورها نیز باید با احتیاط صورت گیرد و لازم است، تحقیقات مشابهی در شرایط محیطی متفاوت صورت گیرد تا امکان نتیجه‌گیری عام فراهم شود.

فراهم شود.

(۱). در مدل وروم G, C, A به ترتیب معرّف Group, Consultation, Alien می‌باشد.

(۲). وقتی افراد مشارکت بیشتری را از آنچه که هست می‌خواهند، پدیده کم مشارکتی (Underparticipation) وجود دارد. در نقطه مقابل، در وضعیتی که مشارکت بیشتری از آنچه که افراد طلب می‌کنند، وجود دارد، پدیده بیش مشارکتی (Overparticipation) اتفاق می‌افتد.

(3). Pigeon Hole

(4). Snapshot

(۵). با آنکه تمام جامعه آماری مورد مطالعه از تحصیلات عالی برخوردار بودند، اما تنها ۷۴٪ آنها مشارکت درجات بالا را ترجیح می‌دادند و لذا نمی‌توان ادعا کرد که افراد با تحصیلات عالی، درجات بالایی از مشارکت را طلب می‌کنند. جالب توجه این است که حدود ۷۱٪ آنها سبک غیر مشارکتی (دستوری یا نشوونمی) را ترجیح می‌دادند. به هر حال، می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که اکثریت

افراد تحصیل کرده، مدیریت مشارکتی را طلب می‌کنند و این امر، یافته‌های مطالعات پیشین (رهنورد، ۱۹۹۸) را در خصوص تأثیرگذاری متغیر آموزش و تحصیلات بر مدیریت مشارکتی تأیید می‌کند.

منابع

- Argyris, C., "Personality and Organisation Theory Revised", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 18, 1973, pp.141-167.
- Bolle De Bal, M., *Participation: Its Contradictions, Paradoxes, and Promises*. In Lammers, C. J., and Szell, G. (Eds.), *International Handbook of Participation in Organisations*, Vol. 1, Oxford University Press, 1989.
- Cole, R. E., Baadayan, P., and White, B. J., "Quality, Participation, and Competitiveness", *California Management Review*, Vol. 35, No. 3, Spring 1993, pp. 68-81.
- Davis, K., and Newstrom, J. W., *Human Behaviour at Work: Organizational Behaviour*, New York: McGraw-Hill, 1989.
- Hersey, P. & Blanchard, K., *Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1972.
- Likert, R. L., *The Human Organization*, New York: McGraw- Hill, 1967.
- Locke, E. A.; & Schweiger, D. M., "Participation in Decision-Making: One More Lock", *Research in Organizational Behaviour*, Vol. 1, 1979, pp. 265-339.
- Locke, E. A.; Schweiger, D.M.; & Latham, G.P., "Participation in Decision-Making: When It be Used?", *Organizational Dynamics*, 1986, pp. 65-79.
- Maslow, A. H., *Motivation and Personality*, New York: Harper and Row, 1954.
- Miller K. I.; and Monge, P. R., "Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta-Analytic Review", *Academy of Management Journal*, Vol. 29, No. 4, 1986, pp. 727-753.
- Rahnavard, F., *A Study of Variables in the Australian Public Sector Influencing Participative Decision Making and Determining its Degree of Success*, An Unpublished Ph. D Thesis, Flinders University of South Australia, 1998.
- Tannenbaum, R.; and Schmidt, W., "How to Choose a Leadership Pattern", *Harvard Business Review*, Vol. 36, 1958, pp. 95-101.
- Vroom, V. H.; and Yetton, P., *Leadership and Decision-Making*, Pittsburg: University of Pittsburg Press, 1973.