

مدلی برای تبیین نقش مشارکت در بهبود بهره‌وری کارکنان بخش دولتی

احمد حسنی کاخکی^۱، شمس‌السادات زاهدی^۲

چکیده: اگر نگاهی به ادبیات موضوع بهره‌وری نیروی انسانی و عوامل مؤثر بر آن بیاندازیم، به‌طور معمول توصیه‌هایی برای جلب مشارکت کارکنان به‌چشم می‌خورد و نتایج پژوهش‌های مرتبط با این موضوع نیز اغلب، فرضیه‌ی تأثیر مثبت مشارکت کارکنان در بهبود بهره‌وری آنان را مورد حمایت قرار می‌دهد، اما چرایی این تأثیر کمتر مورد توجه بوده است. این نوشتار تلاش دارد تا چگونگی تأثیرگذاری مشارکت بر بهره‌وری کارکنان را در قالب یک مدل بیان کند. پژوهش انجام شده از دید ماهیت مسئله اکتشافی، توصیفی و تبیینی، از دید هدف کاربردی و از دید نحوه‌ی گردآوری اطلاعات، توصیفی از نوع همبستگی است. گفتنی است از تحلیل عاملی مرتبه‌ی اول و دوم برای بررسی اجزای مدل پژوهش استفاده شده و مدل نهایی اندازه‌گیری مربوط به تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از روش معادله‌های ساختاری به‌دست‌آمده است. نتایج نشان می‌دهد که توسعه‌ی نظام مشارکتی در سازمان، به شکل‌گیری گروهی از پیش‌برنده‌ها که به‌عنوان پیش‌برنده‌های جوهری و رویه‌ای نامیده می‌شوند، منجر شده و این پیش‌برنده‌ها بهبود شاخص‌های بهره‌وری نیروی انسانی را به‌همراه خواهند داشت. فرضیه‌های موجود در این خصوص در گمرک جمهوری اسلامی ایران مورد بررسی قرار گرفته‌اند تا مدل پیشنهادی پژوهش در یکی از مهم‌ترین سازمان‌های اقتصادی کشور مورد آزمون قرار گرفته باشد. درنهایت ضمن مرور نتایج به‌دست‌آمده از آزمون فرضیه‌های پژوهش با ذکر سؤال‌هایی و ارائه‌ی پاسخ‌های آنان به تبیین نتایج پرداخته شده است.

واژه‌های کلیدی: مشارکت، بهره‌وری، پیش‌برنده‌های جوهری، پیش‌برنده‌های رویه‌ای.

۱. دکترای مدیریت، دانشگاه علامه‌ی طباطبایی، تهران، ایران

۲. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه‌ی طباطبایی، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۰/۰۶/۰۸

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۱/۰۲/۰۳

نویسنده مسئول مقاله: احمد حسنی کاخکی

E-mail: ahmadh@systemgroup.net

مقدمه

مسئله‌ی بهره‌وری سازمان‌های دولتی و بهبود آن، همواره یک چالش عمده برای پژوهشگران مدیریت دولتی و مدیران اجرایی به‌شمار می‌رود و آنها همواره در پی راه‌هایی برای بهبود شاخص‌های بهره‌وری در سازمان بوده‌اند و در این راه پیشنهادهایی ارائه شده و عواملی نیز، چه به‌واسطه‌ی مطالعات علمی و چه از طریق آزمون‌های تجربی شناسایی شده‌اند. همان‌طور که بیان خواهد شد، در میان عوامل مؤثر بر بهره‌وری، نقش عامل انسانی به‌ویژه در سازمان‌های خدماتی - که عموم سازمان‌های دولتی نیز در زمره آن قرار می‌گیرند - حائز اهمیت بسیار زیادی است. در توصیف محیط کاری مناسب در این بخش‌ها بر ویژگی‌هایی چون تیم‌سازی، ارتباطات باز و تعادل میان نیازهای سازمان و نیازهای نیروی کار، تأکید زیادی شده است، ولی اینکه مشارکت کارکنان شاغل در بخش دولتی تا چه حد می‌تواند در بهبود بهره‌وری آنان تأثیرگذار باشد، کمتر مورد توجه بوده است.

هرچند توسعه‌ی نظام مشارکتی برای بهبود بهره‌وری کارکنان ارائه‌کننده‌ی خدمات عمومی، در عمل کمتر مورد توجه بوده است، اما اهمیت آن مورد تأکید بسیاری از صاحب‌نظران قرار داشته است. برای مثال روزن^۱ بر نقش دانش کارکنان، به‌ویژه کارکنان صفی تأکید زیادی دارد. به بیان وی:

«این مدیران نیستند که با مشکلات ناخواسته در هنگام کار روبه‌رو می‌شوند، درضمن آنها اولین کسانی نیستند که صدای ارباب رجوع را در خصوص نیازهایشان می‌شنوند، بنابراین یا نمی‌توانند از عدم انطباق برنامه‌ها با نیازهای ارباب رجوع آشنا شوند یا اینکه در این راه زمان را از دست می‌دهند. به‌طور خلاصه کارکنان در خط اول سازمان، نه تنها منابعی بدیهی برای گرفتن بازخورهای مناسب در زمینه‌ی چگونگی انجام کارها شمرده می‌شوند، بلکه بینش‌ها و نظرات آنها در راه بهبود کارکردهای خاص نیز مفید فایده است (Rosen, 1993: 93)».

چنین دیدگاهی در ادبیات موضوع به‌خوبی مورد حمایت واقع شده‌اند و برخی از سازمان‌ها و محققان شواهدی را در این خصوص یافته‌اند، هر چند که پی بردن به منطق این موضوع و توسعه‌ی سازوکارهای کاربردی آن به‌منظور سازماندهی خدمات و نیز، تعریف و ارزیابی بهره‌وری کار دشواری است (NCPP, 2006). به‌طور کلی ادبیات موضوع دلایلی را برای توضیح اینکه چرا مشارکت به‌صورت مستقیم یا غیر مستقیم به بهبود عملکرد سازمان منتهی می‌شود، پیشنهاد

1. Rosen

می‌کند. این دلایل را می‌توان به سه دسته (البته نه خیلی مجزا بلکه در ارتباط با هم)، طبقه‌بندی کرد:

- شکل و محتوای تصمیم‌گیری در خصوص فعالیت‌ها در سطوح مختلف سازمان؛
- روابط، ساختارها و فرایندهایی که این تصمیم‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهند؛
- نگرش‌ها، اعتقادات و ادراک کارکنان سازمان.

جهت‌گیری گروه اول از دلایل، بیشتر به بهبود کیفیت تصمیم‌ها و در نتیجه، انطباق سازمان و محیط معطوف است و اگر از زاویه‌ی تعریف محیط کاری مشارکتی به موضوع نگاه کنیم، مشارکت، نه‌تنها راهی برای تفویض اختیار تصمیم‌گیری به سطوحی است که واجد صلاحیت برای تأثیرگذاری در آن هستند (و ما را تا حدّ زیادی مطمئن می‌کند که اطلاعات لازم در اخذ تصمیم در نظر گرفته شده است)، بلکه همچنین تا حدّ زیادی به ما اطمینان می‌بخشد که انسجام تصمیم، به‌واسطه‌ی مجموعه‌ای از دستاوردها و اولویت‌های سازمانی توافق شده، حفظ شده است. به‌گفته‌ی دیگر، همان‌طور که چوراکی (۲۰۰۳) بیان می‌کند، محیط کار مشارکتی ابعاد اجتماعی و سیاسی تصمیم‌ها را از یک سو و ابعاد اقتصادی و تکنیکی فعالیت‌ها را از سوی دیگر، در داخل فرایند تصمیم‌گیری یکپارچه کرده و به ما اطمینان می‌دهد، چیزی نادیده گرفته نشده است (Chouraqi, 2003).

گذشته از نقش مشارکت در بهبود جریان اطلاعاتی در سازمان و بهبود فرایند تصمیم‌گیری، فرایند مشارکت، شکل‌گیری گروهی از پیش‌برنده‌ها را تسهیل می‌کند که می‌تواند به بهبود ابعاد بهره‌وری نیروی انسانی منجر شود. گروهی از این پیش‌برنده‌ها به‌صورت درونی عمل کرده و به جهت‌گیری نظام فکری و ذهنی کارمند در راستای تحقق اهداف و تلاش بیشتر وی در این راه منجر می‌شوند که به‌عنوان پیش‌برنده‌های جوهری^۱ شناخته می‌شوند. گروه دیگری از پیش‌برنده‌ها بیرونی بوده و توانمندسازی‌هایی ناشی از به‌کارگیری نظام مبتنی بر مشارکت هستند که به افزایش سطح توانایی کارمند در انجام وظایف منجر می‌شوند. این دسته از پیش‌برنده‌ها، پیش‌برنده‌های رویه‌ای^۲ نام‌گذاری شده‌اند و دلایلی را که در گروه‌های دوم و سوم ذکر شده‌اند، می‌توان در این قالب تبیین کرد.

در پژوهش انجام شده تأثیر پیش‌برنده‌های جوهری بر بُعد تمایل از ابعاد بهره‌وری نیروی انسانی و تأثیر پیش‌برنده‌های رویه‌ای بر بُعد توانایی از ابعاد بهره‌وری نیروی انسانی مورد آزمون قرار داده شده و درنهایت، مدلی به‌منظور تبیین نقش مشارکت در بهبود بهره‌وری ارائه شده است.

1. Substantive Guarantees
2. Procedural Guarantees

بیان مسئله

گمرک جمهوری اسلامی ایران یکی از سازمان‌هایی است که عملکرد آن، علاوه بر تأثیراتی که بر رضایت یا ناراضایتی استفاده‌کنندگان از خدمات آن دارد، بر تصمیم‌گیری آنان به‌گونه‌ای مؤثر است که جریان اقتصادی جامعه را نیز تحت‌الشعاع قرار می‌دهد و نتایج این مقاله با توجه به بررسی راه‌های بهبود بهره‌وری در این سازمان و توسعه دیدگاه‌هایی که می‌تواند از سوی سازمان‌های دیگر نیز مورد استفاده قرار گیرد، حائز اهمیت است. بی‌شک تحقق کامل هدف‌های گمرک ایران، از جمله اهداف اقتصادی آن، در گرو بهره‌گیری از قابلیت‌ها و توانایی‌های منابع انسانی آن است و از این دیدگاه با توجه به نوع فعالیت‌ها، وظایف و نقش‌ها، به‌کارگیری نظام مشارکتی مهم است. گفتنی است، این سازمان در این مسیر گام‌های قابل توجهی را برداشته است، اما آیا توسعه‌ی نظام مشارکتی باعث بهبود بهره‌وری نیروی انسانی و شاخص‌های مؤثر بر آن شده است یا خیر؟ و این تأثیرگذاری احتمالی چگونه انجام گرفته است؟ در واقع می‌توان گفت این پژوهش به بیان پاسخ این سؤال‌ها پرداخته است. مواردی که در زیر به آنها اشاره شده است، از جمله اهداف مهم این پژوهش است:

- شناسایی و دسته‌بندی پیش‌برنده‌های ناشی از نظام مشارکتی و اجزا و متغیرهای مربوط به آنها؛
- شناسایی اولویت‌ها و میزان اهمیت هر یک از عوامل و متغیرهای پیش‌برنده در بهبود بهره‌وری نیروی انسانی؛
- ارائه‌ی مدلی برای تبیین روابط علیّی میان نظام مشارکتی، پیش‌برنده‌ها و بهبود بهره‌وری؛
- آزمون تجربی مدل پژوهش در گمرک و بررسی وضعیت عوامل مدل پژوهش در جامعه‌ی آماری.

مفهوم بهره‌وری در بخش دولتی

موضوع بهره‌وری بخش دولتی متفاوت از بهره‌وری بخش خصوصی است. سازمان‌های دولتی تحت شرایط کاملاً متفاوت از بخش خصوصی و در واقع تحت محدودیت‌های زیادی عمل می‌کنند. رسالت و اهداف کلان آنها به‌طور قانونی تثبیت (و به‌گفته‌ای محدود) شده است و فعالیت‌هایشان بایستی نسبت به واکنش‌های جامعه و امنیت اجتماعی انعطاف‌پذیر باشد که لزوم این انعطاف‌پذیری یکی از محدودیت‌های حاکم بر سازمان‌های دولتی است. قوانین و رویه‌های تفصیلی، گزینه‌های پیش روی سازمان‌های دولتی را تعریف می‌کند، خدمات اجتماعی و سیستم

بودجه‌ای، آزادی آنها را برای جایگزینی و تخصیص نیروی کار و منابع سازمانی محدود می‌کند. اما مهم‌ترین تفاوت در اندازه‌گیری است (Partnership Resource Center, 2006). کالاهای و خدمات تولیدشده در بخش خصوصی را می‌توان با ارزش پولی آنها سنجید؛ چراکه این ارزش در بازار مشخص است، اما سازمان‌های دولتی، خدماتی را ارائه می‌کنند که برای فروش نیست و این موضوع آنها را در کل متفاوت کرده و اندازه‌گیری را بسیار پیچیده می‌کند. به هر حال اینکه بهره‌وری در بخش دولت، ابعاد کارایی و اثر بخشی را همزمان و توأمان در نظر دارد، پذیرفته شده است.

اگر سازمانی بتواند در مقایسه با سازمانی دیگر و صرف مقدار کمتری از منابع به هدف مشخصی برسد، کارایی بیشتری دارد و از این جنبه که مفهوم کارایی دیدگاهی درون‌نگر و داخل سازمانی دارد، بخش دولتی و بخش خصوصی مشابه‌اند، هر چند که به‌طور معمول شاخص‌های مختلفی را برای اندازه‌گیری کارایی مورد استفاده قرار می‌دهند (Green, 2004).

اصطلاح ارزش عمومی^۱ را می‌توان برای درک بهتر مفهوم اثربخشی مورد استفاده قرار داد. در یک اصطلاح ساده، ارزش عمومی ارزشی است که توسط عموم پذیرفته شده است، نه به‌الزام چیزی که به‌وسیله‌ی ترجیحات فردی پذیرفته شده است. ترجیحات جمعی نیز توسط هنجارهای اجتماعی و فرهنگی مورد قضاوت قرار می‌گیرند (Fairbrother & Brien, 2000). کلی^۲ سه جزء به‌هم مرتبط را برای ارزش عمومی مشخص کرده است: خدمات، پیامدها و اعتماد که در ارتباط متقابل با یکدیگر قرار دارند.

با وجود اینکه این دیدگاه‌ها به تبیین مفهوم بهره‌وری در دولت کمک کرده، اما همچنان به وجود پیچیدگی‌ها، به‌خصوص در زمینه‌ی اندازه‌گیری اذعان می‌شود و وجود تنش میان آنچه بخش دولتی بایستی انجام دهد و آنچه متأثر از تفکر معاصر ارزش عمومی به خاطر نقش و روابط پیچیده‌اش با شهروندان مدنظر قرار دارد، بر پیچیدگی‌های اندازه‌گیری بهره‌وری می‌افزاید. در واقع نه‌تنها پیامدهای اعمال دولت، ایجادکننده‌ی عوامل بیرونی برای خدمات سازمان‌های دولتی به‌شمار می‌رود، بلکه ستاده‌های کارکنان بخش دولتی نیز در سنجش بهره‌وری دولتی حائز اهمیت است. در این زمینه شیک بیان می‌کند: تنها خروجی‌ها و نتایج برای سنجش عملکرد دولت کفایت نمی‌کنند. آنها تصاویر لحظه‌ای هستند از آنچه دولت عمل می‌کند یا به‌انجام می‌رساند. آنها عواملی را که در تحقق نتایج دخیل بوده یا نتایج را به تعویق می‌اندازند، آشکار نمی‌کنند و از سویی آنها ظرفیت عملکرد آینده‌ی دولت را نشان نمی‌دهند (Schick, 2006: 6).

1. Public Value
2. Kelly

نتیجه اینکه تمرکز بر یک تعریف یا رویکرد، در نهایت انحراف نتایج را در زمینه‌های دیگر به دنبال خواهد داشت. نادیده گرفتن چالش‌های چندگانه‌ای که در ذات ارزیابی عملکرد نهفته است، ممکن است به اتخاذ تصمیم‌های نادرست، مشکلات مالی و کارکنان بی‌انگیزه منجر شود (Morgan & Zeffane, 2003).

در نتیجه‌گیری این بخش می‌توان گفت که اندازه‌گیری بهره‌وری نقش مهمی را در بهبود سیاست‌های دولت و برنامه‌های منتخبان دولتی، هم برای مدیران سطح بالا و هم برای مدیران سطح پایین ایفا می‌کند و تمام سطوح مدیریت بایستی کیفیت خدمات و پیامدها را مورد توجه قرار دهند و حتی در مواردی که اطلاعات پیامدها در دسترس نیستند، سازمان‌ها بایستی حداقل تلاش کنند که اطلاعات مربوط به کیفیت خدمات را با معیارها و شاخص‌های بهره‌وری مبتنی بر فعالیت نشان دهند؛ چراکه این موضوع مدیران و منتخبان دولتی را قادر خواهد ساخت تا اطلاعات بهره‌وری را از دیدگاهی مناسب‌تر تفسیر کنند (Hatry & Fisk, 1971: 152).

روش‌های بهبود بهره‌وری

گفته می‌شود جامعه مولد به دولت مولد بستگی دارد، اما آیا بخش عمومی، راهبردهای اثربخشی را برای بهبود بهره‌وری بخش عمومی ارائه داده است؟ پاسخ مثبت است، اما راهبردهایی مانند کم کردن اندازه‌ی دولت، کوچک‌سازی، خصوصی‌سازی، راهکارهایی هستند که مورد پسند سیاست‌مداران، مردم، منتقدان و رسانه‌ها نیستند. مطالعات در زمینه‌ی بهبود بهره‌وری خدمات عمومی بر روش‌هایی مانند هدف‌گذاری، ارزیابی برنامه و به‌کارگیری روش‌های بهبود بهره‌وری بخش خصوصی در بخش عمومی تأکید داشته‌اند. این مطالعات نگرشی ارزشمند برای تولید ستاده‌های بیشتر از کارکنان ایجاد کرده‌اند، با وجود این همواره انتقادهایی در خصوص خدمات ناکارآمد، اتلاف منابع و عدم پاسخ‌گویی کارکنان دولتی مطرح است. سومانت^۱ روش‌های ارتقای بهره‌وری را در چهار دسته به صورت زیر طبقه‌بندی می‌کند:

۱. روش‌های تکنولوژی محور: شامل روش‌هایی چون رباتیک و مهندسی مجدد؛
۲. روش‌های مواد محور: شامل روش‌هایی چون کنترل موجودی، کنترل مواد و احتیاجات و بازیافت مواد؛
۳. روش‌های کارمند محور: شامل نظام‌های تشویق مالی، ترفیح، توسعه‌ی شغلی، غنی‌سازی شغلی، مشارکت کارکنان، ارتباطات و آموزش.

۴. روش‌های وظیفه‌محور: شامل روش‌هایی چون طراحی و ارزیابی مشاغل، ارگونومی، مدیریت کیفیت و مدیریت زنجیره‌ی ارزش.

در این دسته‌بندی عوامل تأثیرگذار بر بهره‌وری، چهار عامل فناوری، مواد، نیروی انسانی و مدیریت فرض شده و متناسب با این عوامل، روش‌ها و فنون ارتقای بهره‌وری تقسیم‌بندی شده‌اند. هر چند این تقسیم‌بندی به صورت کلی (صرف‌نظر از کاربرد آن در بخش خصوصی یا بخش دولتی)، ارائه شده است، اما برای بخش دولتی نیز به صورت خاص توصیه‌هایی مطرح شده است، برای مثال گای^۱ محیط کار بهره‌ور که شامل چهار عنصر انسان، فناوری، طراحی^۲ و شبکه‌های ارتباطی^۳ است را عامل بهبود بهره‌وری در بخش دولتی می‌داند و بیان می‌کند که برای ایجاد و پرورش محیط کاری مولد و بهره‌ور، به‌درک چگونگی استقلال هر کدام از این عناصر نیاز داریم. وی نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی، تیم‌سازی و حداکثر کردن نقاط قوت کارکنان، شبکه‌های ارتباطی باز و ایجاد توازن میان نیازهای سازمان با نیازهای کارکنان، به‌ایجاد محیط کاری مولد کمک می‌کند (Fairbrother & Brien, 2000).

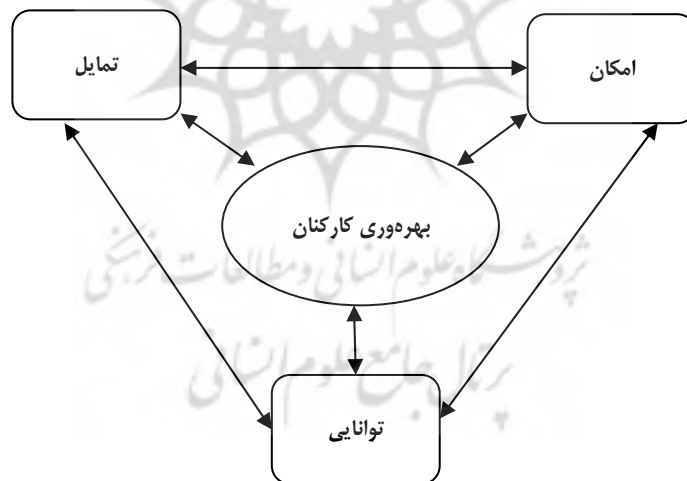
نقش انسان در بهبود بهره‌وری و عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی

ارتقای بهره‌وری در سازمان‌های صنعتی و خدماتی موضوعی بسیار مهم در دانش مدیریت است و آن را مهم‌ترین وظایف مدیریتی می‌دانند و در این بین انسان به‌عنوان موضوع و هدف بهره‌وری، مهم‌ترین نقش را برعهده دارد. به‌دلایل مختلفی می‌توان ادعا کرد که منابع انسانی یکی از عنصر حیاتی بهره‌وری در هر سازمانی است (Cesare, 2005). حال این سؤال مطرح است که چرا نقش کلیدی و محوری در ارتقای بهره‌وری را برای انسان قائل شده‌اند؟ علت این است که تنها انسان است که می‌تواند کمیّت و کیفیت کار خود را ارتقا داده، طرح‌های جدید ارائه کرده و با خلاقیت خود، مشکلات را از پیش رو بردارد و در حقیقت تنها عاملی است که می‌تواند تغییراتی را در خود و محیط کار اطراف خود ایجاد کند. بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند که با توجه به ویژگی‌ها و خصوصیت‌های سازمان‌های دولتی، چالش بهره‌وری کارکنان و به‌ویژه متخصصان در این سازمان‌ها بیشتر است. برای مثال به‌باور اپشتاین^۴ ماهیت خاص بسیاری از سازمان‌های دولتی و کاری که آنها انجام می‌دهند، بر مشکلات مدیریت متخصصان در این سازمان‌ها افزوده است؛ چراکه به‌طور سنتی، بسیاری از سازمان‌های دولتی، بوروکراسی‌هایی

1. Guy
2. Design
3. Interfacing
4. Epstein

هرمی و پرلایه‌ای هستند که سبب محدود شدن درجه استقلال کارکنان خود می‌شوند و این امر مغایر نیازهای متخصصان در برخورداری از استقلال است (Pritchard, 2003). به‌طور کلی بهره‌وری نیروی انسانی به نسبت ستاده‌های نیروی کار به کل ستاده‌ها اشاره داشته و شاخصی است که میزان کارایی نیروی کار را در تولید ستاده‌ها نشان می‌دهد. برخی نیاز به نسبت‌های کمی‌تری را برای بهره‌وری نیروی انسانی بیان کرده‌اند، برای مثال هیوسلید و کوچ^۱ از لگارتیم نسبت فروش سازمان به تعداد کارکنان آن به‌عنوان شاخص بهره‌وری یاد می‌کنند (Datta et al, 2005).

در تبیین ابعاد بهره‌وری نیروی انسانی، افزاره و دیگران (۲۰۰۵)، از یک سو به عوامل تمایل و توانایی - که در ادبیات موضوع به‌صورت عمومی مطرح بوده است - و از سوی دیگر به تمام عوامل بیرونی مؤثر با عنوان "امکان" اشاره کرده‌اند. "امکان" یک عامل بیرونی و در ارتباط با سازمان بوده و به تسهیلاتی که بایستی فراهم شود، اشاره دارد. به بیان آنها این سه عامل به‌صورت متعامل، تأثیرات دو طرفه‌ای را بر یکدیگر دارند که ارتباط آنها را می‌توان در نمودار شماره ۱ مشاهده کرد.



نمودار ۱. ابعاد بهره‌وری نیروی انسانی

1. Huselid & Koch
2. May

بر اساس این مدل می‌توان بهره‌وری کارکنان را به صورت رابطه‌ی شماره‌ی ۱ نشان داد.

$$P\rho = F(W, C, M) \quad \text{رابطه‌ی (۱)}$$

که در آن؛

$P\rho$: بهره‌وری کارمند؛

W : تمایل؛

C : توانایی؛

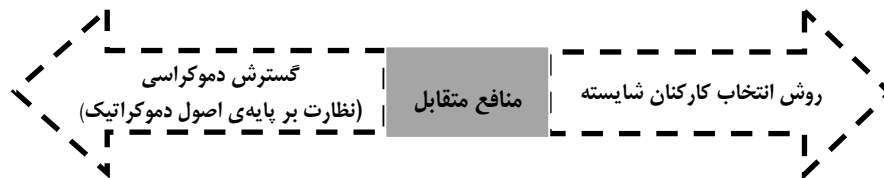
M : امکان است (Afrazeh et al, 2002).

مفهوم مشارکت در بخش دولتی

مدیریت مشارکتی با کار اندیشمندانی چون آرجیرس (۱۹۵۵)، لیکرت (۱۹۶۱)، هرزبرگ (۱۹۶۸) و لاولر (۱۹۸۶) رو به رشد گذاشت و با اشکال و عناوین مختلفی چون، مدیریت بر مبنای هدف، نظام پیشنهادها، گروه‌های بهبود کیفیت و گروه‌های خودگردان به حیات خود ادامه داد. تعاریف متعددی برای این مفهوم بیان شده که در اینجا به یکی از آنها اشاره می‌کنیم:

"مشارکت یک درگیری ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیت‌های گروهی است که آنان را برمی‌انگیزاند تا برای دستیابی به هدف‌های گروهی یاری دهند و در مسئولیت کار شریک شوند" (Partnership Resource Center, 2006).

رویکردهای نسبت به مشارکت را می‌توان در قالب طیف مشارکت مورد بررسی قرار داد. در یک سوی طیف آنهایی هستند که به مشارکت، مانند یک روش برای انتخاب کارکنان شایسته می‌نگرند و در این رویکرد به طبع منافع سازمانی در به‌کارگیری فرایندهای مشارکتی دارای اولویت بالایی است. شواهد خوبی وجود دارد که این مدل در میان مدیران، به‌ویژه در انگلستان مدل رایجی به‌شمار می‌رود. در سوی دیگر طیف، آنهایی هستند که مشارکت را گسترش دموکراسی در نظر می‌گیرند، آن را یک رویکرد کاملاً جدید می‌دانند که نظارت سازمانی برپایه‌ی اصول دموکراتیک و قابل کاربرد در هر موقعیتی است. در این بخش از طیف منافع کارکنان مورد تأکید قرار می‌گیرند. این مفهومی ایده‌ال و قابل تأمل نسبت به مشارکت بوده و به نوعی به معنای رویگردانی از ساختارهای موجود اختیار، کنترل و نمایندگی درون سازمانی و حرکت به سوی اشکال بنیادین خودمدیریتی است. جالب است بدانیم شواهد و نمونه‌هایی از این دیدگاه در عمل نیز وجود دارد. طیف روابط مشارکتی را می‌توان به صورت نمودار شماره‌ی ۲ نشان داد:



نمودار ۲. طیف روابط مشارکتی

در برخی نقاط بین نهایت روش مدیریتی و دموکراسی صنعتی مبتنی بر مشورت، احتمالاً بیشترین روابط مشارکت موجود (آنچه به طور واقعی اتفاق می‌افتد) شکل می‌گیرد که در آن هدف ارتقا "منافع متقابل" است (NCPP, 2004). این تلاشی است برای اطمینان یافتن به اینکه مشارکت هرجایی که امکان‌پذیر است، مورد استفاده قرار می‌گیرد (حتی در شرایطی که همیشه مناسب آن نیستند). در این وضعیت با اینکه تأکید شدیدی بر همکاری است، احتمال وجود تضاد منافع نیز تصدیق می‌شود.

اما برای بیان تفاوت مدیریت مشارکتی در بخش دولت با بخش خصوص، می‌توان از طبقه‌بندی فاکس^۲ استفاده کرد که مبتنی بر نوع ارتباط میان کارکنان و کارفرمایان است. برپایه‌ی این طبقه‌بندی که در دو گروه انجام شده است، می‌توان اولین گروه را دیدگاه تکثرگرا^۳ نامید. فرض این دیدگاه این است که علایق کارکنان به طور اجتناب‌ناپذیری در تعارض با علایق کارفرمایان و مدیران قرار دارد. دومین دیدگاه را می‌توان دیدگاه وحدت‌گرا^۴ نامید. فرض این دیدگاه این است که تعارض علایق (با توجه به برنامه‌ها و راهبردهای مدیریت که به سمت حفظ و بهبود بهره‌وری هدایت می‌شوند)، یک توهم است و چنین تعارضی وجود ندارد.

در مقایسه‌ی ویژگی‌های بخش دولتی و خصوصی، می‌توان گفت که با توجه به ویژگی‌های محیط سازمان‌های دولتی، از میان دو طیف ذکر شده (تکثرگرا - وحدت‌گرا) آنها در سمت دیدگاه‌های وحدت‌گرا قرار می‌گیرند؛ چرا که مبنای هدف‌گذاری در این سازمان‌ها به‌جای آنکه برپایه‌ی علایق مالکان قرار گیرد، بر اهداف و سیاست‌های عمومی مبتنی است. دیدگاه ارزش عمومی که به آن اشاره شد، بیان می‌کند که به‌طور معمول منافع شهروندان و کارکنان یکسان است، به‌بیان دیگر، کارکنان بخش خصوصی به‌واسطه‌ی موفقیت یا شکست کارفرمایان در محیط بازار تحت تأثیر قرار می‌گیرند (و بنابراین در طبقه‌ی تکثرگرا قرار می‌گیرند)، در حالی که علایق کارکنان بخش عمومی معمولاً همراستا و در جهت علایق جمعی شهروندان قرار دارد (Partnership Resource Center, 2006).

1. Mutual Gains
2. Fox
3. Pluralist perspective
4. Unitarist perspective

تأثیر مشارکت بر بهره‌وری و پیامدهای مشارکت مؤثر (پیش‌برنده‌های جوهری و رویه‌ای)

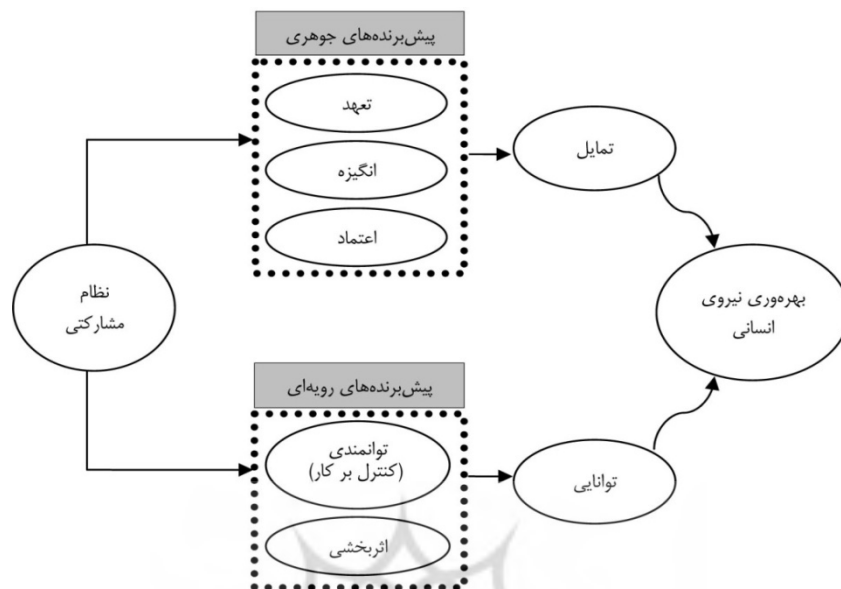
ایجاد رابطه‌ی علی میان محیط کار مشارکتی و بهره‌وری روشن نیست، به‌خصوص در بخش دولتی که اندازه‌گیری دستاوردهای بهره‌وری با مشکلاتی همراه است. در واقع می‌توان گفت، ایجاد ارتباط میان روابط اجتماعی در داخل سازمان از یک سو و ستاده‌ها، تولیدات و خدمات آن از سوی دیگر، بسیار پیچیده است و این پیچیدگی وقتی بیشتر می‌شود که لازم باشد تا تأثیر مشارکت را از تأثیر سایر عوامل مؤثر بر بهره‌وری و کیفیت، جدا کرد. به‌علاوه، روابط مشارکتی به‌صورت چشمگیری از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است و این موضوع اعتبار مقایسه میان سازمان‌ها را با مشکل روبه‌رو می‌کند. با وجود مشکلات بیان‌شده در این خصوص، به‌طور کلی می‌توان گفت که بخش عمده‌ای از پژوهش‌هایی که در زمینه‌ی تأثیرات اعمال مدیریتی و سازمان کاری بر بهره‌وری انجام شده است، دلایل زیادی را در راستای شکل‌گیری این اعتقاد که مشارکت تأثیرات قوی و مثبتی بر بهره‌وری دارد، ایجاد کرده‌اند. در این جا به چند نمونه از پژوهش‌های انجام شده در این زمینه اشاره می‌شود:

- گزارش مربوط به مرکز ملی مشارکت و عملکرد^۱ اتریش، ۲۰ مورد مطالعاتی را که همکاری و مشارکت مدیریت و کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، دستاوردهای عملکردی به‌همراه دارد را بیان کرده است.
 - گزارشی از انجمن ملی استرالیا، یافته‌هایی را از حدود ۲۰۰ مطالعه‌ی متفاوت ثبت کرده و بیان می‌کند که مطالعات دربردارنده‌ی شواهدی هستند که رابطه‌ی علی میان سطوح بالای مشارکت کارکنان و عملکرد بهتر آنان را نشان می‌دهد (Munro, 2000). در تجزیه و تحلیل موارد گزارش شده از ۱۲ کشور و در جمع‌بندی ویرایش شده‌ی آنها، فارنهام و دیگران مشاهده کردند که در دو مورد از این کشورها، مشارکت کارمندان تأثیر مثبتی بر تحوّل مدیریت دولتی داشته، در ۸ مورد تأثیر کمابیش مثبت بوده، ۲ مورد خنثی و هیچکدام منفی نبودند. مدیران دولتی اعتقاد دارند که مشارکت مستقیم کارمند، نتایج بهتری را به‌همراه داشته و بهره‌وری و عملکرد سازمان آنها را بهبود می‌بخشد.
- بررسی‌های مشابه، چه آن دسته که جزء مطالعات علمی خالص به‌شمار می‌روند و چه آنهایی که رویکردی کاربردی دارند، نتیجه‌گیری‌های مشابهی دارند. تا اینجا و بر اساس آنچه بیان شد مشارکت می‌تواند به پیشرفت‌هایی در عملکرد سازمان منجر شود، این امر هنگامی رخ می‌دهد که بهبود وضعیت متغیرهایی چون اعتماد، تعهد و انگیزه را تضمین کند. به‌بیان دیگر، مشارکت تضمین‌کننده‌ی ایجاد یا حفظ اعتماد، تعهد و انگیزش باشد.

دو نوع پیش‌برنده در ادبیات موضوع ذکر شده است، جوهری و رویه‌ای. پیش‌برنده‌های جوهری، تعهدهایی متقابل برای تحقق یا اجتناب از فعالیت‌ها یا پیامدهایی مشخص است که بیشتر جنبه‌ی درونی دارند. پیش‌برنده‌های رویه‌ای آنهایی هستند که موقعیت کارکنان و اتحادیه‌ها را در تصمیم‌گیری ارج می‌نهند. به گفته‌ی ساده، پیش‌برنده‌های رویه‌ای بیان می‌کنند که محیط کار مشارکتی، دربردارنده ویژگی‌هایی است که به بهبود توانایی فرد در انجام وظایف شغلی منجر می‌شود (Kalliola, 2003).

حال فرضیه‌های اصلی پژوهش این‌گونه بنا می‌شود:

- بین توسعه‌ی نظام مشارکتی و ابعاد پیش‌برنده‌های جوهری شامل متغیرهای تعهد، انگیزش و اعتماد همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد.
برای بررسی این فرضیه، ۱۴ فرضیه فرعی تدوین شده است که ارتباط میان شاخص‌های مشارکت مرتبط با تعهد (شامل ۵ فرضیه)، شاخص‌های مشارکت مرتبط با انگیزش (شامل ۶ فرضیه) و شاخص‌های مشارکت مرتبط با اعتماد (شامل ۳ فرضیه) را شکل می‌دهد.
- بین توسعه‌ی نظام مشارکتی و ابعاد پیش‌برنده‌های رویه‌ای، شامل کنترل بر کار و اثربخشی تصمیم، همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد.
برای بررسی این فرضیه، ۱۱ فرضیه فرعی تدوین شده است که ارتباط میان شاخص‌های مشارکت مرتبط با میزان کنترل بر کار کارمند (شامل ۶ فرضیه) و شاخص‌های مشارکت مرتبط با اثربخشی تصمیم (شامل ۵ فرضیه) را شکل می‌دهد.
- بین ابعاد پیش‌برنده‌های جوهری و متغیر تمایل، همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد.
برای بررسی این فرضیه، ۳ فرضیه فرعی تدوین شده است که ارتباط میان متغیرهای تعهد، انگیزش و اعتماد کارمند را با مؤلفه‌ی تمایل وی شکل می‌دهد.
- بین ابعاد پیش‌برنده‌های رویه‌ای و متغیر توانایی کارمند، همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد.
برای بررسی این فرضیه، ۲ فرضیه فرعی تدوین شده است که ارتباط میان متغیرهای کنترل بر کار کارمند و اثربخشی تصمیم را با مؤلفه‌ی توانایی شکل می‌دهد.
با استفاده از فرضیه‌های بیان شده، می‌توان مدل مفهومی پژوهش را به صورت نمودار شماره‌ی ۳ ترسیم کرد:



نمودار ۳. مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش انجام شده از نظر ماهیت مسئله، اکتشافی، توصیفی و تبیینی است. اکتشاف به معنای شناسایی ابعاد مفاهیم موجود در مدل، توصیف به معنای بررسی وضعیت مفاهیم و ابعاد و در نهایت تبیین به معنای کشف روابط بین مفاهیم. به هر حال از آنجایی که از یک سو هدف پژوهش حاضر تعیین روابط تجربی میان مشارکت و پیش‌برنده‌های ناشی از آن و بهره‌وری نیروی انسانی است و از سوی دیگر، به دنبال افزودن به دانش کاربردی در این زمینه است، از دید هدف کاربردی و از دید نحوه‌ی گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع همبستگی است. گفتنی است بررسی روابط تجربی میان متغیرها در این پژوهش در دو مسیر علی انجام شده است:

در مسیر اول میان مشارکت (متغیر مستقل) و پیش‌برنده‌های جوهری و رویه‌ای ناشی از آن (متغیر وابسته) و در مسیر دوم میان پیش‌برنده‌های جوهری و رویه‌ای (متغیر مستقل) و ابعاد بهره‌وری نیروی انسانی (متغیر وابسته).

گام‌های روش اجرای این پژوهش به شرح زیر است:

- در گام نخست با توجه به جدید بودن موضوع و به منظور اعتباربخشی به آنچه از ادبیات موضوع استخراج شده است، مدل پیشنهادی و پرسش‌نامه‌ی اولیه بر اساس نظر خبرگان مورد بررسی قرار گرفت.

- در گام دوم پس از ارزیابی خبرگان از مدل و اعمال تغییرات لازم، پرسش‌نامه‌ی پژوهش مورد بازنگری قرار گرفت.
- در گام سوم با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی، پرسش‌نامه‌ی اصلاح‌شده در مرحله‌ی قبل، مورد بررسی قرار گرفته و اصلاحات لازم در سؤال‌های آن اعمال شد.
- در گام چهارم با توزیع پرسش‌نامه‌ی بازنگری‌شده در جامعه‌ی آماری پژوهش، اطلاعات مربوط به وضعیت اجزا و عناصر مدل پژوهش، جمع‌آوری شد.
- در گام آخر تجزیه و تحلیل اطلاعات، آزمون فرضیه‌ها و استخراج نتایج انجام شده است.

جامعه‌ی آماری پژوهش، شامل تمام کارکنان ارائه‌کننده‌ی خدمات گمرکی، مدیران و سرپرستان آنها است و علاوه‌بر آن، به‌منظور تعیین وضعیت متغیرهای پژوهش، مدیران دبیرخانه‌ی نظام مشارکت و کمیته‌ی تخصصی پیشنهادها را نیز شامل می‌شود. این کارکنان دارای مدارک تحصیلی دیپلم تا کارشناسی ارشد هستند. در واقع جامعه‌ی آماری پژوهش از حدود ۶۵۰۰ نفر از کارکنان، سرپرستان و مدیران گمرک جمهوری اسلامی ایران در سراسر کشور تشکیل شده است که حدود ۴۰ درصد آنان با ارائه‌ی خدمات گمرکی سروکار دارند. برای تعیین حجم نمونه، از دو روش تعیین حجم نمونه در جامعه‌های متناهی با توزیع دوجمله‌ای و استفاده از جدول کرجسی^۱ و مورگان^۲ استفاده شد که بر اساس نتایج آن، حجم نمونه برابر با ۳۳۴ در نظر گرفته شده است.

گفتنی است با توجه به طبقه‌ای بودن جامعه‌ی پژوهش (نسبت متفاوت سهم اشتغال و نوع کار در استان‌های مختلف) برای اطمینان از اینکه هر یک از طبقه‌های جامعه در نمونه حضور دارند، در مقطع اول نمونه‌گیری، از روش طبقه‌ای نسبی و در مقطع دوم برای انتخاب کارکنان در هر طبقه، روش نمونه‌گیری تصادفی ساده مورد استفاده قرار گرفته است.

گردآوری داده‌ها با استفاده از ابزار پرسش‌نامه انجام گرفته است و برای شناسایی و جمع‌آوری اطلاعات جامعه‌ی آماری، به‌ویژه در مورد ابعاد و شاخصه‌های متغیرهای مشارکت و پیش‌برنده‌های جوهری و رویه‌ای، از مصاحبه‌ی حضوری با صاحب‌نظران مدیریت و منابع انسانی دانشگاهی و همچنین چند تن از متخصصان منابع انسانی در جامعه‌ی مورد مطالعه، استفاده شد. این مؤلفه‌ها بر اساس ادبیات پژوهش و مطالعات مرتبط با موضوع گردآوری شده‌اند. در این بخش ۱۸ نفر از متخصصان و خبرگان برای پاسخ دادن به سؤال‌های پرسش‌نامه‌ی خبرگان

1. Krejcie. R. V
2. Morgan. D. W

پژوهش انتخاب شده‌اند. پس از مشخص شدن مؤلفه‌های اولیه‌ی مدل پژوهش در جامعه‌ی مورد مطالعه، پرسش‌نامه‌ی بازنگری شده‌ای برای ارزیابی و شناسایی میزان تأثیر متغیرهای به‌دست آمده تدوین شد. سؤال‌های این پرسش‌نامه بر اساس سوابق و پیشینه‌ی پژوهش با توجه به پرسش‌نامه‌های استاندارد استخراج، بازنگری و تدوین شده است. در تدوین و طراحی سؤال‌های پرسش‌نامه، از پرسش‌نامه‌ی تعهد سازمانی فرد لُتانز^۱ و برای سنجش سطح اعتماد نیز، از پرسش‌نامه‌ی بروسمن^۲ استفاده شده است. پایایی محاسبه‌شده‌ی (آلفای کرونباخ) پرسش‌نامه ۸۳ درصد بوده است.

گفتنی است با توجه به نتایج آزمون علامت، سؤال‌های شماره‌ی ۳ و ۲۱ از نظر خبرگان درست نبوده و از پرسش‌نامه‌ی اولیه حذف شدند. همچنین بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل عاملی اکتشافی، پنج سؤال نیز به‌دلیل نامربوط بودن و تداخل با سایر ابعاد و عامل‌های دیگر و کم بودن بار عاملی آنها، از پرسش‌نامه‌ی بازنگری شده حذف شدند و در نهایت پس از اعمال نتایج تحلیل عاملی، پرسش‌نامه‌ی نهایی شامل ۲۵ سؤال استخراج و در اختیار پاسخ‌دهندگان قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش

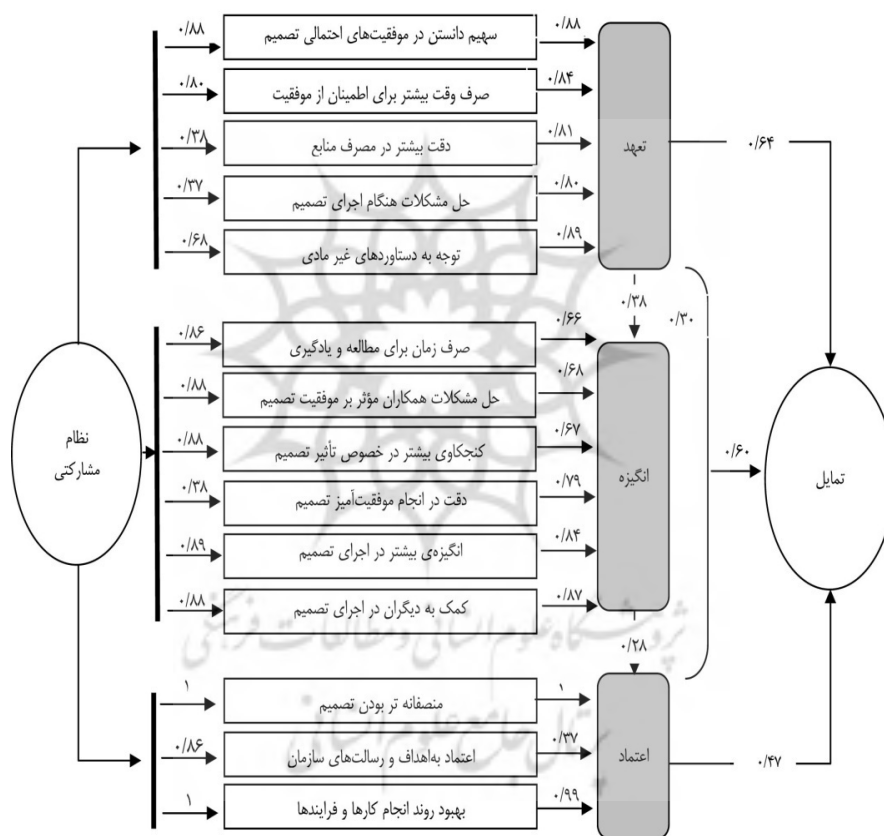
پیش از بیان نتایج مربوط به تحلیل عاملی تأییدی لازم به ذکر است که در این پژوهش از آزمون کای دو همگونی برای سنجش تفکیک فرض شده میان پیش‌برنده‌ها استفاده شده است. بر اساس فراوانی نظرات خبرگان و با استفاده از این آزمون، فرضیه‌ی اختصاص متغیرها به این دو دسته از پیش‌برنده‌ها تأیید شد که در زیر نشان داده شده است.

جدول ۱. اختصاص متغیرها به پیش‌برنده‌ها

عنوان متغیر	جوهری	روبه‌ای
تعهد		
اعتماد		
انگیزه		
کنترل بر کار		
اثر بخشی تصمیم		

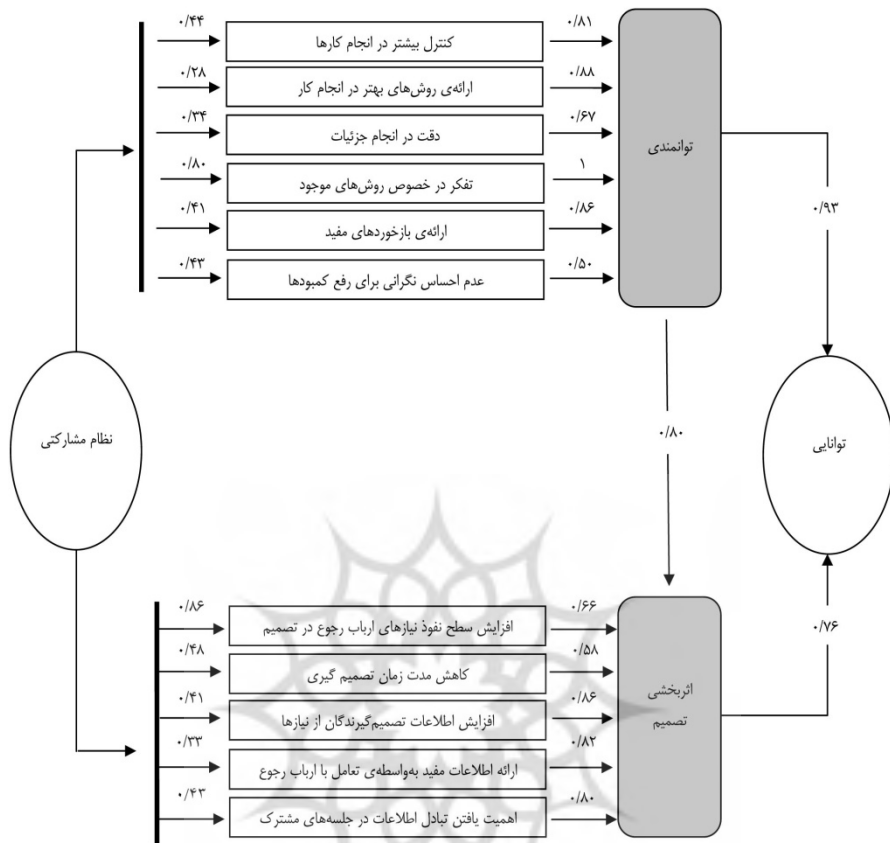
1. Luthans
2. Brusman

همان‌طور که بیان شد، بررسی روابط تجربی میان متغیرها در دو مسیر علی صورت گرفته و از جزء اندازه‌گیری مدل معادله‌های ساختاری به نام تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی اول و مرتبه‌ی دوم برای آزمون فرضیه‌های پژوهش و مدل، استفاده شده است. نتایج مربوط به تحلیل عاملی مرتبه‌ی دوم که تأثیرگذاری پیش‌برنده‌های جوهری و رویه‌ای بر ابعاد بهره‌وری نیروی انسانی را در مسیرهای علی ذکر شده نشان می‌دهد، در نمودار شماره ۴ ارائه شده است:



نمودار ۴. مدل تحلیلی تبیین نقش مشارکت در بهبود بهره‌وری کارکنان بخش دولتی در بخش

پیش‌برنده‌های جوهری و مبتنی بر ضرایب همبستگی



نمودار ۵. مدل تحلیلی تبیین نقش مشارکت در بهبود بهره‌وری کارکنان بخش دولتی در بخش پیش‌برنده‌های رویه‌ای و مبتنی بر ضرایب همبستگی

با توجه به تعدد فرضیه‌ها در اینجا به‌طور خلاصه مهم‌ترین نتایج به‌دست آمده از تحلیل عاملی تأییدی بیان می‌شوند:

- در خصوص تأثیر پیش‌برنده‌های جوهری، متغیر تعهد بیشترین تأثیر را بر بُعد تمایل با ۶۴ درصد و متغیر اعتماد با ۴۷ درصد کمترین تأثیر را بر تمایل نشان داد.
- در خصوص تأثیر پیش‌برنده‌های رویه‌ای، متغیر کنترل بر کار با ۹۳ درصد، همبستگی زیادی را بر بُعد توانمندی نشان می‌دهد و همچنین متغیر اثربخشی تصمیم نیز با ۷۶ درصد ارتباط با بُعد توانایی، تأثیر به‌نسبت زیادی بر آن دارد.

- در بین شاخص‌های مربوط به پیش‌برنده‌های جوهری، شاخص چهارم تعهد (سؤال شماره ۴ پرسش‌نامه‌ی نهایی)، یعنی حل مشکلات هنگام اجرای تصمیم‌ها، بیشترین همبستگی را با بُعد تمایل داشته است، در حالی که شاخص دوم اعتماد (سؤال شماره ۱۲ پرسش‌نامه‌ی نهایی)، یعنی مشروعیت اهداف و رسالت‌های سازمان، کمترین همبستگی را با بُعد تمایل داشته است.
 - در بین شاخص‌های مربوط به پیش‌برنده‌های رویه‌ای، شاخص ششم کنترل بر کار (سؤال شماره ۲۰ پرسش‌نامه‌ی نهایی)، یعنی عدم احساس نگرانی برای یادگیری، بیشترین همبستگی را با بُعد توانایی داشته است، در حالی که شاخص اول اثربخشی تصمیم (سؤال شماره ۲۱ پرسش‌نامه‌ی نهایی)، یعنی سطح نفوذ نیازهای ارباب رجوع در تصمیم‌ها، کمترین همبستگی را با بُعد توانایی داشته است.
 - متغیر تمایل نسبت به متغیر توانایی، به میزان بیشتری با بهره‌وری نیروی انسانی در ارتباط است (۸۶ درصد در مقابل ۷۴ درصد).
- به‌طور کلی نتایج مدل‌های اعداد معناداری و تحلیل آنها، نشان‌دهنده‌ی تأیید فرضیه‌های پژوهش است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

برای اینکه بتوان طرح اولیه، یافته‌ها و نتایج پژوهش را کامل کرد، لازم است تا به سه سؤالی که ممکن است در این مورد مطرح شود پاسخ داده شود (این سؤالات از سوی برخی خبرگان منتخب نیز مطرح شده است).

سؤال اول اینکه آیا وجود تمایل پیش از تعهد یا اعتماد، دارای استدلال نظری قوی‌تری نیست؟ به بیان دیگر، آیا این تمایل نیست که موجب ایجاد یا افزایش سطح تعهد و اعتماد کارکنان می‌شود؟ در پاسخ به این سؤال باید گفت آنچه در این مقاله بدان اشاره شد، به معنای ردّ حتمی پاسخ مثبت به این سؤال نیست و چه بسا با مطالعه‌ی ادبیات موضوع یا مرور پژوهش‌های گذشته، بتوان این استدلال را مورد حمایت قرار داد، اما برای طراحی مدل پژوهش به‌صورتی که بیان شد، از یک پشتوانه‌ی نظری مناسب استفاده شد که بر مبنای مطالعات مرکز مشارکت‌های نیروی کار در نیوزیلند در سال ۲۰۰۶ با عنوان یک گزارش منتشر شده است. در این گزارش نتایج بیش از ۳۶ پژوهش در دامنه‌ی وسیعی از کشورهای اروپایی و ایالات متحده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است که بر مبنای آن، می‌توان روابط علی در مسیر ترسیم شده در مدل پژوهش را به‌عنوان یک پشتوانه‌ی نظری مناسب مورد استفاده قرار داد.

سؤال دوم و مهم این است که چه چیزی می‌تواند این مدل را به‌عنوان یک مدل بومی در کشور ما متمایز کند یا به‌بیان دیگر با نگاه بومی، چگونه می‌توان مدل پژوهش را تفسیر کرد. در پاسخ به این سؤال باید گفت با اینکه در طراحی مدل پژوهش بیشتر از مفاهیم، تعاریف و نظریه‌های غیر بومی بهره گرفته شده است، اما در مفهوم‌سازی متغیرهای مدل، تفاوت‌های جالب توجهی وجود دارد. برای مثال، خاستگاه پیش‌برنده‌های جوهری در ادبیات موضوع به شرایط استخدام و امنیت کاری برمی‌گردد و همان‌طور که روزن اشاره می‌کند، نظام مشارکت، تبدیل آنها را از حالت بالقوه به بالفعل تسهیل می‌کند، در واقع مبنای شکل‌گیری آنها را می‌توان بر پایه‌ی قراردادهای دو جانبه میان کارمند و سازمان در نظر گرفت که اغلب مکتوب و مبتنی بر تعهدهای دوجانبه‌ی صریح و روشن است، اما با بررسی پاسخ‌های داده شده در نمونه‌ی آماری پژوهش به سؤال‌هایی که ورای قراردادهای دوجانبه، بار ارزشی و مبتنی بر دیدگاه‌های فردی دارند، می‌توان در مورد رویکرد کارکنان در این خصوص به تفاوت‌های جالب توجهی دست یافت که نشان می‌دهد که مشارکت، به‌احتمال بیشتر به شکل‌گیری این پیش‌برنده‌ها بدون وجود تعهد یا قراردادهای متقابل منجر خواهد شد و این موضوع نشان می‌دهد که کارکنان بدون وجود تعهدهای مکتوب و متقابل از طرف سازمان - که دستاوردهای ملموس و مشخص ارائه شده از سوی سازمان در قبال رفتارهای مشارکت‌جویانه‌ی کارکنان را نشان می‌دهد - به نظام مشارکتی علاقه نشان می‌دهند. تحلیل پاسخ داده شده به سؤال‌های یک، پنج و هشت پرسش‌نامه‌ی نهایی، به خوبی این موضوع را نشان می‌دهد، برای مثال ۹۳ درصد پاسخ‌دهندگان دلیل اصلی مشارکت خود را پاداش‌های تعریف شده از سوی سازمان نمی‌دانند. به‌گفته‌ی دیگر، آنها معتقدند که در صورت عدم وجود چنین پاداش‌هایی نیز ارتباط خود را با نظام مشارکت ادامه خواهند داد و جالب این است که در بررسی اهداف نظام مشارکت در گمرک نیز "ارج نهادن به شخصیت والای انسانی کارکنان و دلپذیر کردن محیط کار" به‌عنوان هدف اول و "تقویت حس مسئولیت و تعلق سازمانی، ایجاد و افزایش رضایتمندی" به‌عنوان سومین هدف توسعه‌ی نظام مشارکت در این سازمان ذکر شده است که همراستایی ذهنی کارکنان با اهداف سازمان از این حیث را تا حد زیادی نشان می‌دهد.

در نهایت سؤال سوم این‌گونه مطرح می‌شود که اگر مشارکت دارای تأثیرات مثبتی بر بهبود بهره‌وری فردی و سازمانی است، چرا در عمل رواج چنین دیدگاهی در سازماندهی خدمات دولتی یا حتی در تعریف و ارزیابی بهره‌وری کمتر مشاهده می‌شود؟ (توسعه‌ی نظام مشارکتی حتی در کشورهای اروپایی و ایالات متحده نیز، به‌عنوان یک راهکار جامع مورد قبول مدیران اجرایی برای افزایش بهره‌وری در بخش دولتی به حساب نمی‌آید). دلیل آن شاید این است که شاخص

زمانی پاسخ‌گویی سازمانی در چرخه‌ی سیاسی با چرخه‌ی پیچیده و طولانی توسعه و تحول سازمانی منطبق نمی‌شود. چنین قضاوتی بر پایه‌ی یکسری از مفروضات قرار دارد و آن اینکه مشارکت می‌تواند توسعه‌ی عملکردی بلندمدت را در سازمان موجب شده و به بهبود عملکرد و بهره‌وری منجر شود. به بیان ساده شاید بتوان گفت، به دلیل اینکه تأثیر مشارکت کارکنان بر بهره‌وری، تأثیری است که دارای بُعد زمانی یا دوره‌ی زمانی طولانی‌تری نسبت به چرخه‌ی حیات پاسخ‌گویی یک مدیر دولتی است، بنابراین مدیران و محققان نسبت به بررسی آن در مقایسه با سایر عوامل مؤثر بر بهره‌وری، علاقه‌ی کمتری نشان می‌دهند (NCPP, 2003).

با توجه به نکات گفته شده و برگرفته از بررسی و مطالعه‌ی ادبیات موضوع و با در نظر گرفتن نتایج، مشاهده می‌شود که ابعاد پیش‌برنده‌های رویه‌ای دارای تأثیر بیشتری بر بُعد توانایی از ابعاد بهره‌وری نیروی انسانی هستند (به نسبت تأثیر پیش‌برنده‌های جوهری در شکل‌گیری بُعد تمایل) و این در حالی است که در ادبیات موضوع، نقش مهم‌تر و اثرگذارتر به بُعد تمایل (در مقایسه با توانایی) نسبت داده شده است. این موضوع از همبستگی نسبت ضعیف بُعد اعتماد (در حدود ۴۷ درصد) در مقایسه با سایر ابعاد پیش‌برنده‌های جوهری ناشی می‌شود، بنابراین به نظر می‌رسد در نظر گرفتن برنامه‌هایی برای افزایش سطح اعتماد کارکنان به اهداف و برنامه‌های کلان سازمان، به‌منظور پر کردن شکاف موجود، حائز اهمیت است.

در پایان بایستی اذعان کرد، آنچه را مقاله‌هایی از این دست می‌توانند عرضه کنند، این است که زمینه‌های شناخت مدیریت را از ابعاد و دلایل و تأثیرات نظام مشارکتی بر بهره‌وری نیروی انسانی فراهم کرده و با توجه به تأثیرات مثبت آنها، باعث شوند تا مدیران با بینش و شناخت بیشتری نسبت به توسعه‌ی نظام مشارکتی اقدام کنند، اما صرف‌نظر از مطالعاتی از این دست، بایستی توجه داشت که مطالعات به نسبت کمتری در مورد چگونگی ایجاد، ارتقا و تقویت چنین نظام‌هایی، به‌خصوص در انطباق با نظام ارزشی و فرهنگی جامعه ما انجام گرفته است. به‌طور کلی اینکه چه راهکارها و ساختارهایی را می‌توان به این منظور به کار گرفت، موضوعی است که به نظر می‌رسد در کنار مطالعات کنونی، حائز اهمیت فراوانی است.

منابع

1. Afrazezh, A., Heinz, B. & Hans, H. (2002). *Personnel productivity, analysis and measurement*, Twelfth International Working Seminar on Production Economics, Austria IGLS.

2. Datta, D., Guthrie, J. & Wright, P. (2005). Human resource management and labor productivity: does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48 (1):135-145.
3. Cesare, F.P. (2005). *Italy: The case of the Revenue Agency*. In *Staff Participation and Public Management Reform: Some International Comparisons*, London: Palgrave MacMillan.
4. Chouraqui, A. (2003). *Social actors' participation in the heart of industrial relations changes and challenges: Towards a multi-level model of regulated autonomy*. LEST Working Papers. Retrieved February, 2006, from <http://www.univ-ix.fr/lest/lesdocuments/lesdocumentsdetravail/chouraq/socialactors.pdf>
5. Fairbrother, P., and O'Brien, J. (2000), Introduction: Changing public sector industrial relations in the Australian State. *Australian Journal of Public Administration*, 59 (4): 54-58.
6. Green, C.M. (2004), *Management Styles and Employee Productivity: Alternatives to Current Trends in Employee Motivation and Increased Employee Production*. USA: Florida State University.
7. Hatry, H.P. & Fisk, D.M. (1971). *Improving Productivity and Productivity Measurement in Local Governments*. Washington, D.C.: Urban Institute.
8. Kalliola, S. (2003). Self-designed teams in improving public sector performance and quality of working life, *Public Performance and Management Review*, 27 (2):110-122.
9. Munro, A. (2000). The new unionism and the new bargaining agenda: UNISON-employer partnerships on workplace learning in Britain, *British Journal of Industrial Relations*, 38 (2): 223-240.
10. Morgan, D. E. & Zeffane, R. (2003). Employee involvement, organizational change and trust in management, *International Journal of Human Resource Management*, 14 (1): 55-75.
11. NCPP (2003). *Achieving high performance: Partnership works - the international evidence*. NCPP Research Series. National Center for Partnership and Performance. Retrieved February 2006, from <http://www.ncpp.ie/dynamic/docs/Partnership%20Works.pdf>.
12. NCPP (2004). *Civil service modernization using a partnership approach*. NCPP Research Series. National Center for Partnership and Performance. Retrieved February 2006, from http://www.ncpp.ie/dynamic/docs/CSM_05.pdf.

13. Partnership Resource Centre (2006). Website of the New Zealand Department of Labour Partnership Resource Centre, <http://www.dol.govt.nz/services/PartnershipResourceCentre/index.asp>.
14. Pritchard, A. (2003). Understanding government output and productivity. *Economic Trends*, 59 (6): 27-40.
15. Rosen, E.D. (1993). *Improving Public Sector Productivity: Concepts and Productivity*. London: Sage.
16. Schick, A. (2006). *The Performing State*. Paris: OECD.

