

اثر تصمیم‌گیری مشارکتی بر رفتار جستجوی بازخورد با نقش میانجی مالکیت روانشناختی

(مطالعه موردی: کارشناسان وزارت ورزش و جوانان)

امیرقنبرپور نصرتی^{۱*}، ناصر بای^۲، احمد علی آصفی^۳، محمد حسین حسینی^۴

۱- استادیار، مدیریت ورزشی، گروه علوم ورزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران. ۲- گروه تربیت بدنی، واحد آزادشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، آزادشهر، ایران؛ ۳- استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. ۴- کارشناس ارشد مدیریت و برنامه ریزی ورزشی

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۵/۱۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۲/۰۷

The effect of Participatory Decision Making on Feedback Seeking Behavior with the Mediating Role of Psychological Ownership (Case Study: Experts of Ministry of Sports and Youth)

Amir Ghanbarpour Nosrati^{1*}, Nasser Bai², Ahmadali Asefi³, Mohammad Hossein Hosseini

1- Assistant Professor of Sport Management, Department of Sport Sciences, University of Kashan, Kashan, Iran

2- Department of Physical Education, Azadshahr Branch, Islamic Azad University, Azadshahr, Iran.

3- Assistant Professor of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, University of Isfahan, Isfahan, Iran.

4- Master of Sport Management

Received: (2021/04/27)

Accepted: (2021/08/02)

Abstract

The aim of this study was to investigate the effect of participative decision making, as one of the most important contemporary management issues, especially organizational behavior management, on the feedback seeking behavior of experts from the Ministry of Sports and Youth with the psychological ownership mediating role. The research method was descriptive - correlation, and applied in terms of purpose. 168 experts were randomly selected as a research sample and a questionnaire of the research was distributed among them. SPSS software version 22 was used for descriptive analysis of data and Structural equations by partial least squares method and PLS 3 software was used to identifying the effect of variables. The results showed that the effect of participative decision making on feedback seeking behavior and psychological ownership is a positive and significant effect. Psychological ownership also had a positive and significant effect on feedback seeking behavior. According to the amount of statistics obtained from the Sobel test, the mediating role of the psychological variable and the indirect effect of participative decision-making on feedback-seeking behavior was confirmed.

Keywords

participative decision making, feedback, psychological ownership, Ministry of Sports and Youth, Experts

چکیده

این پژوهش با هدف بررسی اثر تصمیم‌گیری مشارکتی که از مورد توجه ترین موضوعات معاصر مدیریت بویژه مدیریت رفتار سازمانی است؛ بر رفتار جستجوی بازخورد کارشناسان وزارت ورزش و جوانان با نقش میانجی مالکیت روانشناختی انجام شد. پژوهش حاضر توصیفی - همبستگی و از نظر هدف کاربردی است. ۱۶۸ نفر از کارشناسان مذکور به صورت تصادفی ساده به عنوان نمونه تحقیق انتخاب و پرسش‌نامه ۱۹ سوالی تحقیق، در بین آنها توزیع شد. برای تجزیه و تحلیل توصیفی داده‌ها نرم افزار اسپس. پی. ای. نسخه ۲۲ و برای شناسایی اثر متغیرها، معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی با کمک نرم افزار اسمارت پی. ال. اس نسخه ۳ مورد استفاده قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که اثر تصمیم‌گیری مشارکتی بر رفتار جستجوی بازخورد و مالکیت روانشناختی اثری مثبت و معنادار است. همچنین مالکیت روانشناختی اثری مثبت و معنادار بر رفتار جستجوی بازخورد داشت. با توجه به مقدار آماره بدست آمده از آزمون سوبل نقش میانجی متغیر مالکیت روانشناختی و اثر غیر مستقیم تصمیم‌گیری مشارکتی بر رفتار جستجوی بازخورد تأیید شد.

واژه‌های کلیدی

تصمیم‌گیری مشارکتی، بازخورد، مالکیت روانشناختی، وزارت ورزش و جوانان، کارشناسان.

* نویسنده مسئول: امیرقنبرپور نصرتی

مقدمه

امروزه منابع انسانی برای هر سازمان و جامعه، مهم ترین سرمایه محسوب می شود (۲۶). در جهان رقابتی امروز یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به اهداف و رسالت های مورد نظر، نیروی انسانی است (۱۳). ایجاد یک مزیت رقابتی از طریق این منبع مستلزم تفکر در عوامل تأثیرگذار بر عملکرد کاری و سازمانی آنها است. از جمله این عوامل اثر گذار می توان به ارائه بازخورد اشاره کرد. کارکنان درباره عملکرد کاری خود نیاز به اطلاعات و دریافت بازخورد دارند. در این میان رهبران سازمان ها از این وضعیت آگاه بوده و درحال جستجوی روش هایی به منظور تشویق کارکنان برای جستجوی بازخورد می باشند (۴۵). بسیاری از سازمان ها و شرکت های مدرن امروزی از یک سیستم رسمی و اجباری برای ارائه بازخورد به کارکنان خود استفاده می کنند. اطلاعات ارائه شده توسط این سیستم ها اغلب دارای زمان بندی ضعیفی است و بدتر اینکه می تواند باعث ایجاد یک نگرش منفی و وابسته در بین کارکنان شود و آنها را ترغیب کند که تا قبل از شنیدن نقطه نظرات در مورد عملکرد خود هیچ گونه اقدامی نکنند (۵). از این رو توجه به ایجاد فضایی که در آن خود کارکنان به دنبال کسب بازخورد در مورد عملکرد کاری خود باشند، می تواند تا حدودی این نواقص را در سازمان بر طرف نماید؛ پدیده ای که از آن به رفتار جستجوی بازخورد یاد می شود. جستجوی بازخورد به تلاش برای کسب اطلاعات از دیگران درخصوص رفتار و عملکرد کاری اشاره می کند (۳۰). به عبارتی رفتار جستجوی بازخورد می تواند به عنوان استفاده آگاهانه از رفتار در مسیر تشخیص درستی و کفایت رفتارهای یک فرد برای رسیدن به اهداف با ارزش تعریف شود (۴).

از این تعریف می توان نتیجه گرفت که جستجوی بازخورد شکل دهنده رفتار هدف محور است. رفتار جستجوی بازخورد افراد را قادر می سازد خود را با اهداف و انتظارات شغلی که به طور مداوم در حال تغییر هستند، وفق داده (۳۵) و عملکرد کاری خود را بهبود دهند (۷). به طور کلی جستجوی بازخورد اثری مثبت بر پیامدهای کاری از جمله خودآگاهی بیشتر کارمند در محیط کار، بهبود هدف گذاری، دستیابی به هدف (۱۰، ۴۱)، ایجاد کانال ارتباطی بین مدیر و کارمند (۵) رضایت شغلی، و عملکرد کاری دارد (۲). باتوجه به این مزایا، تحریک و تشویق رفتار جستجوی بازخورد برای مدیران امری حیاتی است (۱۸، ۳۰). علی رغم داشتن چنین مزایایی، کارکنان اغلب مایل به جستجو و گرفتن بازخورد از مافوق خود نمی باشند. متأسفانه

بیشتر زیردستان از ارزیابی عملکرد و فرصت های یادگیری در خصوص بهبود عملکرد خود به دلیل نگرانی از اثرات بالقوه مضر بازخورد، طفره می روند و عمدتاً به جستجوی بازخورد به عنوان یک خطر بالقوه نگاه می کنند (۲۵). در نتیجه حتی اگر برخی از زیر دستان نیاز به بازخورد داشته باشند و رهبران جستجوی بازخورد در محیط کار را تشویق کنند، کارکنان اغلب تصمیم می گیرند که به دنبال بازخورد نباشند. با این وجود، سوالی که طبیعتاً به ذهن خطور می کند این است که عوامل تسهیل کننده و تشویق کننده جستجوی بازخورد و بهره مندی از مزایای آن چیست؟ با توجه به نقش برجسته ای که رهبران و مدیران می توانند در زندگی کاری کارکنان ایفا نمایند (۸)، تحقیقات کمی (کیان و همکاران ۲۰۱۵، انسل و همکاران ۲۰۱۵، داهلینگ و همکاران ۲۰۱۲) در حوزه جستجوی بازخورد تلاش کرده اند که اثر رهبری و سبک های مدیریت بر رفتار جستجوی بازخورد کارکنان را بررسی کنند (۲، ۱۱، ۳۰). چن و همکاران (۲۰۰۷) دریافتند که مبادله رهبر- عضو ارتباطی مثبت با جستجوی بازخورد دارد (۷). همچنین یافته های تحقیق کیان و همکاران (۲۰۱۲) در این خصوص نشان داد که سبک رهبری اصیل می تواند رفتار جستجوی بازخورد کارکنان را از طریق اثرگذاری بر باورهای کارکنان در خصوص ارزش بازخورد و هزینه جستجوی آن تقویت کند (۲۹). همچنین نتایج تحقیق کیان و همکاران (۲۰۱۷) حاکی از اثر رهبری اخلاقی بر رفتار جستجوی بازخورد کارکنان بود (۳۱). اگرچه تحقیقات کمی به بررسی تئوری های حوزه رهبری و رفتار جستجوی بازخورد پرداخته اند؛ ولی نتایج تحقیقات صورت گرفته حاکی از این است که سبک های رهبری سرپرستان و روش های مدیریتی می توانند جستجوی بازخورد کارکنان را بهبود دهند (۱۸، ۲۹).

ادبیات پیشین جستجوی بازخورد نشان داده اند که ارزش درک شده (باور در خصوص ارزش ابزاری خود بازخورد) و هزینه درک شده (باوری که درخواست بازخورد می تواند به نفس یا تصویر فرد آسیب بزند) کلیدی ترین پیش بین های رفتار جستجوی بازخورد می باشند (۴)، و آنها اغلب مکانیزم هایی در نظر می گیرند که از طریق آنها عوامل فردی و زمینه ای در جستجوی بازخورد مشارکت می کنند (۳۶). بنابراین منطقی است که رفتار جستجوی بازخورد افراد بوسیله نگرش های آنها درباره چنین رفتاری پیش بینی شود. از این رو عوامل شخصی یا زمینه ای که باعث می شود افراد نگرش های مطلوب تری (ارزش درک شده) و یا نگرش های نامطلوب کمتر (هزینه درک شده) نسبت به جستجوی بازخورد ایجاد کنند، می تواند رفتار جستجوی

تصمیم‌گیری می‌تواند زمینه‌ساز ایجاد نگرش‌های مثبت در کارکنان شود و آنها را به سمت رفتار جستجوی بازخورد سوق دهد. در پاسخ به این سوال که هدف اصلی پژوهش حاضر نیاز می‌باشد؛ مرور تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد که در بیشتر تحقیقات برای توضیح اثر متغیرهای پیش بین رفتار جستجوی بازخورد، یک چارچوب هزینه-فایده بکار گرفته شده است. بدین مفهوم که اگر افراد درک کنند که ارزش بازخورد زیاد است، رفتار جستجوی بازخورد در آنها افزایش می‌یابد (۲).

نتایج تحقیق ژویان لی و همکاران^۱ (۲۰۱۶) که حاکی از رابطه مثبت تصمیم‌گیری مشارکتی و جستجوی بازخورد است، نیز این واقعیت را تأیید می‌کند (۴۲). کارکنان زمانی فعال‌تر و بطور مکرر در جستجوی بازخورد هستند که ارزش تشخیصی بازخورد افزایش یابد (۲۳). تصمیم‌گیری مشارکتی می‌تواند نیازهای رشد انسان (از جمله خود شکوفایی، و رضایت خاطر) را برآورده کند، و از طریق این مکانیسم، انگیزش کارکنان در راستای نگرش‌های مثبت (۳۸) و رفتار جستجوی بازخورد (۴۲) را افزایش دهد. علاوه بر بررسی فرضیه اصلی پژوهش یعنی وجود رابطه بین تصمیم‌گیری مشارکتی و رفتار جستجوی بازخورد، تئوری مالکیت روانشناختی (۲۷) برای بررسی مکانیسم تعدیل‌کننده‌ای که شکل‌دهنده این ارتباط هست، استفاده شده است. مالکیت روانشناختی به عنوان سازه‌ای شناختی-عاطفی توصیف شده است و حالتی است که در آن افراد احساس می‌کنند، هدف مالکیت یا جزیی از آن (از نظر ماهیت، چه مادی و چه غیرمادی)، به آن‌ها تعلق دارد؛ به طوری که این حس، آگاهی فردی، اندیشه‌ها، عقاید و باورهای معطوف به هدف را منعکس می‌کند (۲۸). علی‌رغم نداشتن مالکیت قانونی، افراد ممکن است حس مالکیت روانشناختی را از طریق کسب تجارب روانشناختی خود از اموال (۳۲) همانند تجاربی که از مشارکت در تصمیم‌گیری دارند، بهبود دهند. (۲۷). ژانگ و همکاران^۲ (۲۰۱۷) نشان دادند که تفویض اختیار از طریق توانمندسازی روانشناختی کارکنان، رفتار جستجوی بازخورد را بهبود می‌بخشد (۴۵). نتایج تحقیق هان و همکاران^۳ (۲۰۱۰) حاکی از ارتباط مثبت مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و مالکیت روانشناختی است (۱۶). ژویان لی و کیان^۴ (۲۰۱۶) نشان دادند که تصمیم‌گیری مشارکتی بطور مثبت با جستجوی بازخورد ارتباط دارد و این ارتباط توسط مالکیت روانشناختی مبتنی بر شغل تعدیل می‌شود (۴۲). بیشتر تحقیقات انجام شده در حوزه

بازخورد را افزایش دهد (۲۹). در این میان تصمیم‌گیری مشارکتی که به عنوان یک مهارت مدیریتی توجه محققان را در سال‌های اخیر به خود جلب کرده است (۲۴) و به طور مثبت با پیامدهای کاری ارتباط دارد (۲۲) می‌تواند به عنوان یکی از عوامل انگیزشی و پیش بین رفتار جستجوی بازخورد مورد توجه قرار گیرد. بررسی نتایج تحقیقات انجام شده نشان‌دهنده این واقعیت است که مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری منجر به افزایش انگیزه، عملکرد شغلی، و رشد سازمانی می‌شود (۶، ۱۴، ۲۰).

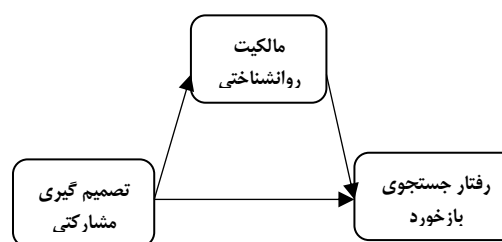
در یک تعریف ساده می‌توان گفت که تصمیم‌گیری مشارکتی به فرصتی اشاره می‌کند که یک کارمند وارد فرآیند تصمیم‌گیری شود و کنترل امور مرتبط با کار را تمرین کند (۴۴). از طریق این فرآیند مشارکتی، نفوذ و قدرت بین افرادی که از نظر سلسله مراتب سازمانی نابرابر هستند، تقسیم می‌شود (۲۴، ۴۴) و ظرفیت کارکنان در حل مشکل و افزایش تعهد در موفقیت سازمان را افزایش می‌دهد (۱۹). تنن بام و کوک^۱ (۱۹۷۴) بیان کرده‌اند که مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، در میزان اثرگذاری کارکنان بر روی تصمیمات مرتبط با شغل تجلی می‌یابد (۳۴). بسیاری از محققان بر این باوراند که مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، تعهد کارکنان برای تلاش در مسیر افزایش بهره‌وری سازمان را افزایش می‌دهد. در این خصوص ویلیامسون (۲۰۰۸) بیان می‌کند که مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری فرصت‌هایی را در اختیار کارکنان قرار می‌دهد تا مهارت‌ها و دانش فنی مورد نیاز برای بهره‌وری بالا را ارتقاء دهند. این امر همچنین به بهبود خلق و خوی، اعتماد به نفس که منجر به خلاقیت بیشتر می‌شود، و همچنین تعهد و رضایت شغلی در محیط کار می‌انجامد (۴۰). مطالعات نشان داده است که کارکنان به فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری و شنیدن نقطه نظرات آنها به عنوان یک پاداش نگاه می‌کنند (۱). به همین دلیل کارکنان متعاقباً برای بهبود عملکرد خود و جبران کردن این پاداش، انگیزه پیدا می‌کنند (۴۳). در حقیقت مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری یکی از اثربخش‌ترین ابزارهای ایجاد انگیزه در کارکنان برای درک و اجرای رفتارهای مطلوب است (۹، ۳۷). از آنجایی که متغیرهای فردی یا زمینه‌ای از طریق اثرگذاری بر نگرش‌های مثبت یا منفی، باعث افزایش یا کاهش رفتار جستجوی بازخورد می‌شوند (۲۹)، بدیهی است این پرسش مطرح شود که آیا مشارکت کارکنان در فرآیند

روش تحقیق

این پژوهش توصیفی - همبستگی از نوع پیمایشی و از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری تحقیق شامل کارشناسان ستادی وزارت ورزش و جوانان به تعداد ۳۰۰ نفر در سال ۱۳۹۹ بود. با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی و فرمول تعیین حجم نمونه کوکران ۱۶۸ نفر به عنوان نمونه آماری تحقیق انتخاب شد. پس از اخذ مجوز های لازم، برای اطمینان از کفایت حجم نمونه، ابزار تحقیق در بین ۱۸۰ نفر از کارشناسان توزیع و تعداد ۱۷۲ پرسشنامه جمع آوری گردید. برای گردآوری داده‌های تحقیق از پرسشنامه‌های تصمیم‌گیری مشارکتی اکوروجی و همکاران^۱ (۲۰۱۸)، مالکیت روانشناختی آلکرز و انسلین^۲ (۲۰۱۸)، و رفتار جستجوی بازخورد ماس و همکاران^۳، (۲۰۰۳)، استفاده شد. پرسش نامه های تصمیم‌گیری مشارکتی و مالکیت روانشناختی هر کدام از ۷ گویه و پرسشنامه رفتار جستجوی بازخورد از ۵ گویه تشکیل شده اند. لازم به ذکر است گویه های ابزارهای مورد استفاده در طیف پنج ارزشی لیکرت از گزینه ۱ (کاملاً مخالف) تا گزینه ۵ (کاملاً موافق) قرار داشتند. همچنین در بخش دیگری از پرسشنامه، اطلاعات جمعیت‌شناختی کارکنان از قبیل سن، جنسیت، سطح تحصیلات و سابقه کار جمع‌آوری شد. برای تحلیل توصیفی متغیرهای پژوهش، نرم افزار اس.پی.اس.اس نسخه ۲۲ مورد استفاده قرار گرفت. همچنین به منظور سنجش و الگوسازی روابط میان متغیرها، معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی با کمک نرم افزار اسمارت پی.ال.اس نسخه ۳ استفاده شد.

روایی و پایایی ابزارهای تحقیق: فورنل و لارکر^۴ برای بررسی ثبات درونی یا پایایی سازه‌ها سه ملاک را ارائه می‌کنند. بررسی بار عاملی متغیرهای مشاهده شده به عنوان اولین ملاک، نشان داد که میزان بار عاملی و مقادیر t به دست آمده برای متغیرهای مشاهده شده در سطح $0/01$ معنی‌دار است (جدول ۱). دومین ملاک برای بررسی پایایی سازه‌ها، پایایی مرکب (شاخص سازگاری درونی مدل اندازه‌گیری) است که باید بیشتر از $0/7$ باشد. مقادیر به دست آمده برای این شاخص نیز حاکی از پایایی قابل قبول سازه‌ها بود (جدول ۱). میانگین واریانس استخراج شده (AVE) سومین ملاک جهت بررسی ثبات درونی سازه‌ها و روایی همگرا است که در جدول ۱ ارائه شده است. مقادیر بالاتر از $0/5$ برای این ملاک قابل قبول می‌باشد (۳۳). با توجه به نتایج جدول ۱ سازه‌ها و نشان‌گرهای آن‌ها از پایایی قابل

رفتار جستجوی بازخورد، عمدتاً بر متغیرهای جمعیت شناختی، تفاوت های فردی و متغیرهای زمینه ای متمرکز شده اند (۲). تا به امروز، مطالعات اندکی (یک مورد) انجام شده است که در آن محققان بر درک اینکه چگونه تصمیم گیری مشارکتی با رفتارهای جستجوی بازخورد کارکنان ارتباط دارد، متمرکز شده اند. به علاوه محققان حوزه بازخورد غالباً از درک اینکه کدام یک از سبک های رهبری یا رویکردهای مدیریتی بهتر می تواند رفتار جستجوی بازخورد را بهبود بخشد، باز مانده اند (۲)، (۴). بررسی پیشینه تحقیق حاکی از نبود تحقیقی در داخل کشور بود که به این موضوع پرداخته باشد از طرفی دیگر کاربرد و تعمیم نتایج تحقیقات انجام شده در سایر کشورها و محیط های سازمانی که دارای بستر اجتماعی و فرهنگی متفاوت بوده، به سازمان های داخل کشور خالی از اشکال نمی باشد، چرا که به کارگیری نتایج حاصل از پژوهش در هر جامعه ای مشروط به آزمون آن نتایج با توجه به شرایط فرهنگی و اجتماعی حاکم بر آن جامعه است. با توجه به این امر، هر سازمان از جمله وزارت ورزش و جوانان به عنوان متولی اصلی برنامه ریزی و تدوین استراتژی های کلان ورزش کشور، بدون شک در مسیر تدوین چشم انداز و اتخاذ تصمیمات کلان، نیازمند استفاده از روش های صحیح تصمیم گیری در فرآیند های کاری خود و استفاده از ظرفیت تخصصی منابع انسانی خود در اخذ این تصمیمات است. در این میان شناسایی و معرفی رویکردهای صحیح تصمیم گیری از جمله تصمیم گیری مشارکتی و شناسایی عوامل تسهیل کننده این رویکرد در بین مدیران و کارکنان از جمله رفتار جستجوی بازخورد و مالکیت روانشناختی می تواند به مدیران ستادی در بکارگیری رویکردهای صحیح و علمی تصمیم گیری که متأسفانه در ساختار مدیریتی ورزش کشور کمتر مورد توجه قرار می گیرد، کمک شایانی داشته باشد. بنابراین هدف تحقیق حاضر بررسی این موضوع مهم و در عین حال کمتر بررسی شده در بین کارشناسان وزارت ورزش و جوانان است.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

قبول برای استفاده در تحقیق بودند. لازم به ذکر است که گویه شماره ۱۹ با بار عاملی ۰/۵۲ از سازه رفتار جستجوی بازخورد به دلیل اثری که بر افزایش پایایی ترکیبی این سازه برای رسیدن به حد مطلوب داشت، حذف شد.

جدول ۱. شاخص‌های بررسی پایایی سازه‌های تحقیق

گویه‌ها	سازه	بار عاملی	ارزش t	میانگین واریانس استخراج شده	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
۱	تصمیم‌گیری مشارکتی	۰/۶۸	۹/۷۸	۰/۵۰	۰/۸۷	۰/۸۳
۲		۰/۸۱	۲۶/۱۴			
۳		۰/۷۵	۲۱/۱۹			
۴		۰/۶۹	۱۲/۴۴			
۵		۰/۵۸	۶/۹۴			
۶		۰/۶۴	۱۰/۴۶			
۷		۰/۷۶	۱۶/۹۴			
۸	مالکیت روانشناختی	۰/۷۵	۱۹/۴۵	۰/۶۹	۰/۹۴	۰/۹۲
۹		۰/۷۷	۱۸/۹۸			
۱۰		۰/۸۶	۳۹/۴۲			
۱۱		۰/۸۷	۳۶/۹۵			
۱۲		۰/۸۶	۳۶/۱۶			
۱۳		۰/۸۳	۲۹/۵۲			
۱۴		۰/۸۴	۲۹/۷۲			
۱۵	رفتار جستجوی بازخورد	۰/۵۸	۵/۹۳	۰/۵۱	۰/۸۰	۰/۷۱
۱۶		۰/۸۳	۲۳/۴۳			
۱۷		۰/۵۴	۵/۹۳			
۱۸		۰/۸۳	۲۲/۱۱			
۱۹*		۰/۵۲	۴۱/۹۶			

* با توجه به اینکه مقدار پایایی ترکیبی متغیر رفتار جستجوی بازخورد پایین تر از حد مطلوب بود، سوال شماره ۱۹ که دارای کمترین بار عاملی در بین نشانگرهای این سازه بود، حذف و پس از اجرای مجدد مدل، میزان پایایی ترکیبی این سازه به حد مطلوب رسید.

برای این که یک سازه از روایی تشخیصی یا واگرایی قابل قبولی برخوردار باشد، جذر میانگین واریانس استخراج شده یک سازه باید بیشتر از همبستگی آن سازه با دیگر سازه‌ها باشد (۱۵). با توجه به نتایج جدول ۲ می‌توان بیان کرد که سازه‌های مورد بررسی در تحقیق حاضر از روایی تشخیصی خوبی برخوردار می‌باشند.

جدول ۲. نتایج بررسی روایی تشخیصی سازه‌های تحقیق

سازه‌ها	۱	۲	۳
۱ تصمیم‌گیری مشارکتی	۰/۷۱		
۲ رفتار جستجوی بازخورد	۰/۵۷	۰/۷۱	
۳ مالکیت روانشناختی	۰/۳۹	۰/۵۸	۰/۸۳

یافته های تحقیق

کارشناسان زن با ۵۳/۴۸ درصد، تشکیل می دادند. همچنین از نظر تحصیلات، ۴۴/۴ درصد از آزمودنی ها دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر، و بیشترین سابقه کاری (۵۲ درصد) متعلق به طبقه سابقه کاری ۱۱ تا ۲۰ سال بود. از حیث متغیر جمعیت شناختی سن ۴۴/۴ درصد از آزمودنی ها در دامنه سنی ۴۰ سال به بالا قرار داشتند.

داده های تحقیق در دو بخش توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در بخش توصیفی، ویژگی های جمعیت شناختی آزمودنی ها تحلیل و در جدول ۳ ارائه شده است. بر اساس اطلاعات جدول شماره ۳، بیشتر آزمودنی های تحقیق را

جدول ۳. ویژگی های جمعیت شناختی آزمودنی های تحقیق

ویژگی	گروه (درصد)	
	مرد	زن
جنسیت	۸۰	۹۲
	۴۶%/۵۲	۵۳%/۴۸
سن (سال)	بالای ۴۰	۳۰-۴۰
	۵۷%/۹	۳۸%/۱۸
تحصیلات	کارشناسی	فوق دیپلم
	۶۹	۱۹
	۴۴%/۴	۵%/۹
سابقه کار (سال)	بالای ۲۰	۱-۱۰
	۲۰	۱۹
	۳۵%/۵	۱۳%/۵

سازه های پیش بین وجود ندارد و بررسی نتایج را می توان ادامه داد.

قبل از بررسی روابط بین متغیرها، مدل ساختاری بمنظور بررسی مسأله هم خطی بودن مورد ارزیابی قرار گرفت. سطح تحمل یا VIF بین ۰/۲ تا ۵ نشان از غیر هم خطی بودن روابط بین سازه ها است. با توجه نتایج جدول ۴ و اینکه مقادیر VIF کمتر از ۵ است مسأله هم خطی بین

جدول ۴. مقادیر سطح تحمل یا VIF

سازه ها	۱	۲	۳
۱ تصمیم گیری مشارکتی	-		
۲ رفتار جستجوی بازخورد	۱/۱۸	-	
۳ مالکیت روانشناختی	۱	۱/۱۸	-

یک متغیر است، مورد استفاده قرار گرفت. چنانچه مقدار Z-Value بدست آمده برای این آزمون از ۱/۹۶ بیشتر باشد، معنی دار بودن اثر متغیر میانجی در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می شود. با توجه به مقدار آماره بدست آمده برای این آزمون ($Z\text{-Value} = 4/06$)، نقش میانجی متغیر مالکیت روانشناختی و اثر غیر مستقیم تصمیم گیری مشارکتی بر رفتار جستجوی بازخورد تأیید می شود. در فرمول زیر t_a آماره تی رابطه میان متغیر مستقل و میانجی، t_b آماره تی رابطه میان متغیر میانجی و وابسته می باشد.

$$Z_{\text{Value}} = \frac{t_a \cdot t_b}{\sqrt{t_a^2 + t_b^2}} \quad \text{از شمول واریانس یا VAF}$$

نتایج تحقیق نشان داد که اثر تصمیم گیری مشارکتی بر رفتار جستجوی بازخورد اثری مثبت و معنادار است. دیگر یافته تحقیق حاکی از این بود که اثر تصمیم گیری مشارکتی بر مالکیت روانشناختی به لحاظ آماری معنی دار است. همچنین مالکیت روانشناختی اثری مثبت و معنادار بر رفتار جستجوی بازخورد داشت. بمنظور بررسی معنی داری اثر غیر مستقیم متغیر تصمیم گیری مشارکتی بر رفتار جستجوی بازخورد با نقش میانجی متغیر مالکیت روانشناختی؛ آزمون سوبل که یکی از آزمون های پر کاربرد برای سنجش معناداری اثر میانجی گری

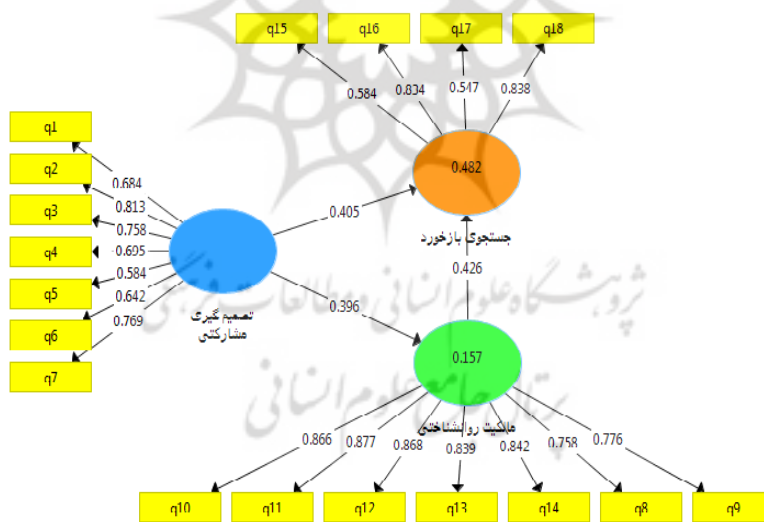
برای بررسی شدت میانجیگری متغیر مالکیت روانشناختی

غیر مستقیم توسط متغیر میانجی مالکیت روانشناختی تبیین می‌شود. همچنین با توجه به مقادیر ضریب تعیین بدست آمده می‌توان گفت که به ترتیب ۴۸ و ۱۶ درصد از تغییرات متغیرهای رفتار جستجوی بازخورد و مالکیت روانشناختی توسط متغیر تصمیم‌گیری مشارکتی تبیین می‌شود (شکل ۲).

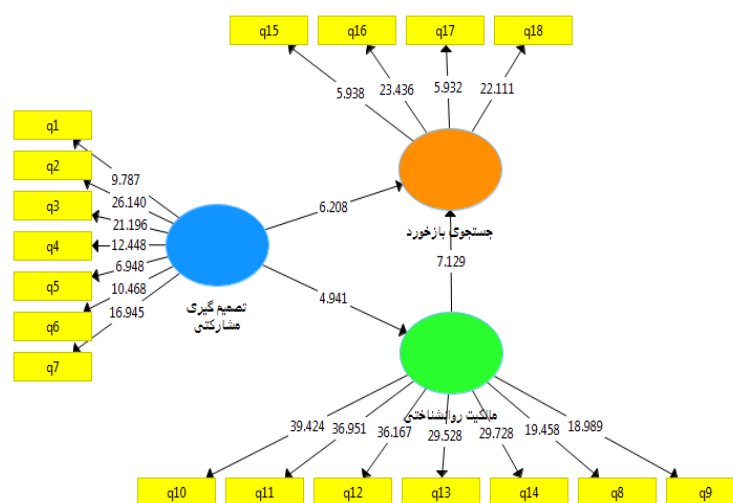
استفاده می‌شود که مقدار بدست آمده برای این آماره بین صفر و یک قرار دارد. هر چه مقدار آن به یک نزدیکتر باشد، نشان از قوی‌تر بودن اثر متغیر میانجی است. در واقع این مقدار نسبت اثر غیر مستقیم بر اثر کل را می‌سنجد (۱۲). با توجه به اینکه مقدار VAF برابر با ۰/۲۹ بدست آمد، این بدان معنی است که تقریباً بیش از ۲۹ درصد از اثر کل تصمیم‌گیری مشارکتی بر رفتار جستجوی بازخورد بطور

جدول ۵. آزمون فرضیه‌های تحقیق

نتیجه	R ²	آماره t	ضریب مسیر	فرضیات تحقیق
تأیید	۰/۴۸	۶/۲۰	۰/۴۰	تصمیم‌گیری مشارکتی < رفتار جستجوی بازخورد
تأیید	۰/۱۶	۴/۹۴	۰/۳۹	تصمیم‌گیری مشارکتی < مالکیت روانشناختی
تأیید	-	۷/۱۲	۰/۴۲	مالکیت روانشناختی < رفتار جستجوی بازخورد
تأیید	-	۴/۰۶	۰/۱۶	تصمیم‌گیری مشارکتی < مالکیت روانشناختی < رفتار جستجوی بازخورد



شکل ۲. مدل آزمون شده تحقیق در حالت ضرایب مسیر



شکل ۳. مدل آزمون شده تحقیق در حالت ضرایب معنی‌داری

توجه به این امر و نتایج ارائه شده در جدول (۴)، شاخص‌های فوق مثبت بوده و می‌توان گفت که مدل آزمون شده از کیفیت لازم برخوردار است.

برای بررسی کیفیت مدل اندازه‌گیری و ساختاری، شاخص‌های بررسی اعتبار اشتراک و اعتبار حسو در نظر گرفته شد. مقادیر مثبت بدست آمده برای این شاخص‌ها نشان‌دهنده کیفیت مناسب مدل آزمون شده است (۱۵). با

جدول ۴. نتایج بررسی شاخص اعتبار اشتراک و اعتبار حسو سازه‌های تحقیق

سازه	آماره	CV- Red	CV- Com
تصمیم‌گیری مشارکتی	-	-	۰/۳۴
رفتار جستجوی بازخورد	۰/۱۹	۰/۲۲	
مالکیت روانشناختی	۰/۰۹	۰/۵۶	

این واقعیت است که مشارکت کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری و هدف‌گذاری در سطوح مختلف سازمان می‌تواند به عنوان یک کنشگر در جهت خودتنظیمی، کنترل، تعهد به سازمان، رضایت شغلی، افزایش عزت نفس و اعتماد به نفس و دیگر سازه‌های روانشناختی کارکنان عمل کند. با این توصیف کارکنانی که به واسطه مشارکت در فرآیندهای مهم سازمانی از جمله تصمیم‌گیری از جنبه‌های مثبت روانشناختی این مهم منتفع شده‌اند، در راستای درک میزان نقش و اثرگذاری عملکرد خود در سازمان، در پی دریافت بازخورد و کسب اطلاعات از سطوح مختلف سازمان می‌باشند. بنابراین اثر مثبت تصمیم‌گیری مشارکتی بر رفتار جستجوی بازخورد کارکنان امری منطقی و دور از انتظار نیست. از نظر کاربردی بر اساس این یافته تحقیق پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها و مدیران عالی سازمان از جمله

بحث و نتیجه‌گیری

مشارکت در فرآیند تصمیم‌گیری از مورد توجه‌ترین موضوعات معاصر مدیریت بویژه مدیریت رفتار سازمانی است. نتایج تحقیق نشان داد که تصمیم‌گیری مشارکتی بر رفتار جستجوی بازخورد کارکنان وزارت ورزش و جوانان اثری مثبت و معنادار دارد. این یافته با نتایج تحقیق ژبوان لی و کیان ۲۰۱۶ و ژانگ و همکاران ۲۰۱۷ همخوان است (۴۲، ۴۵). ادبیات حوزه رهبری نشان می‌دهد که رهبران اصیل از طریق الگو بودن و شفافیت رابطه‌ای و توجه به نیازهای کارکنان و نظرخواهی از آنان در فرآیند تصمیم‌گیری باورپذیری فرد به توانایی‌های خود برای دستیابی به موفقیت را ارتقاء می‌دهد (۱۷). بررسی مفاهیم ارائه شده از سازه تصمیم‌گیری مشارکتی در ادبیات مختلف گویای

ستادی وزارت ورزش و جوانان بیش از پیش اصول و مولفه های مدیریت و تصمیم‌گیری مشارکتی را در دستور کار قرار دهند، امری که متأسفانه در ورزش ما بخصوص در سطوح عالی مدیریت در سالیان متمادی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. قطعاً توجه به این مهم و القای حس مالکیت به کارکنان با استفاده از روش های نوین مدیریت از جمله تصمیم‌گیری مشارکتی، روحیه و حس ارزشمند بودن و باور پذیری و تعلق خاطر را به کارکنان سازمان القاء کرده که این امر خود زمینه تعهد افراد به وظایف و اهداف کاری سازمان و در نهایت اثربخش بود سازمان را افزایش می‌دهد.

یافته های تحقیق نشان داد که متغیر مالکیت روانشناختی در ارتباط بین تصمیم‌گیری مشارکتی و رفتار جستجوی بازخورد نقش تعدیل‌کنندگی دارد. این یافته با نتایج تحقیق ژویان لی و همکاران (۲۰۱۶) همخوان است (۴۲). بررسی این یافته تحقیق به لحاظ تئوریک گویای این واقعیت است که مالکیت روانشناختی به عنوان یک محرک برای بهبود رفتار جستجوی بازخورد عمل می‌کند. بنابراین می‌توان بیان کرد که انگیزه برای رفتار جستجوی بازخورد بر مبنای باورهای شکل گرفته در فرد در خصوص جایگاه و اهمیت او برای سازمان شکل می‌گیرد. بر اساس تئوری مالکیت روانشناختی می‌توان گفت زمانی که مالکیت روانشناختی در خصوص شغل یا کار در فرد توسعه می‌یابد، انگیزه کسب اطلاعات در خصوص عملکرد کاری و رفتارهای مرتبط با اهداف کاری در او شکل می‌گیرد. به عبارتی دیگر کارکنان بر اساس مالکیت روانشناختی ادراک شده از شغل خود انگیزه رفتار جستجوی بازخورد را پیدا می‌کنند. بنابراین از طریق مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری، حس مالکیت روانشناختی افراد توسعه یافته که این امر خود منجر به هدایت آنها در مسیر رفتارهای جستجوی بازخورد در کار می‌شود. به لحاظ کاربردی بر اساس این یافته تحقیق می‌توان گفت که سازمان‌ها از جمله وزارت ورزش و جوانان ممکن است از طریق بهبود توانایی‌ها و دانش مدیران در خصوص تصمیم‌گیری مشارکتی و اثراتی که این متغیر می‌تواند بر عملکرد کاری و در نهایت بهره‌وری سازمان داشته باشد، انگیزه رفتار جستجوی بازخورد را در کارکنان تحریک کنند. همچنین در این میان می‌توان از طریق توجه به برگزاری دوره‌های آموزشی، متغیرهای اثرگذار دیگری چون شخصیت افراد و همچنین سبک رهبری مدیران که خارج از کنترل سازمان است، توسعه و بهبود یابند. در نهایت

وزارت ورزش و جوانان در بخش‌های مختلف می‌توانند از طریق توسعه و بهبود شرایط و عوامل اثرگذار بر مشارکت کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری از جمله افزایش بلوغ فکری، دانش و تخصص، توانایی کارکنان خود را برای مشارکت در فرآیندهای تصمیم‌گیری و هدف‌گذاری بخشی و سازمانی را توسعه دهند تا از پیامدهای مثبت آن از جمله تقویت حس مسئولیت‌پذیری، افزایش روحیه همکاری، ایجاد انگیزه و افزایش رفتار جستجوی بازخورد در راستای بهبود عملکرد کاری و در نهایت افزایش بهره‌وری کارکنان، بهره‌مند شوند. همچنین با توجه به تخصص‌گرایی و افزایش پیچیدگی در سازمانی چون وزارت ورزش و جوانان، لزوم مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری در این سازمان بر اساس مفاهیم تئوریک عام دانش مدیریت و خاص ساختار سازمانی برای دست‌یابی به اهداف سازمانی و تبدیل این سازمان به سازمانی اثر بخش امری اجتناب‌ناپذیر است. همچنین وجود کانال‌های ارتباطی شفاف و اثر بخش در این سازمان می‌تواند به مدیران در اخذ پیشنهادات کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری و بهره‌مندی از مزایای آن چون افزایش رفتار جستجوی بازخورد در بین کارکنان کمک کند.

دیگر یافته تحقیق حاکی از این بود که اثر تصمیم‌گیری مشارکتی بر مالکیت روانشناختی به لحاظ آماری معنی‌دار است. این یافته با نتایج تحقیق هان و همکاران (۲۰۱۰) (۱۶)، ژویان لی و کیان (۲۰۱۶) همخوان است (۴۲).

کارکنانی که در فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی شرکت می‌کنند، فکر می‌کنند که آنها ارتباط نزدیکی با اهداف سازمانی دارند و احساس می‌کنند صلاحیت قابل توجهی برای اداره کردن امور خود بدون داشتن نظارت را دارند. علاوه بر این، مشارکت به عنوان یک ابزار یا حق دموکراتیک بنیادی برای کارکنان در نظر گرفته می‌شود که از این طریق آنها تاحدودی بر تصمیم‌گیری سازمانی کنترل داشته باشند (۳۹). در نهایت کارکنانی که حرفی در تصمیم‌گیری سازمانی داشته باشند، ممکن است حسی از مالکیت روانشناختی در آنها توسعه یابد که به آنها حس مالکیت سازمان را القاء کند. این حس از مالکیت روانشناختی کارکنان را مایل خواهد کرد که زمان بیشتری را به سازمان و کار خود اختصاص داده و مسئولیت‌ها را تحمل کرده و در نهایت از این طریق کارآمدی سازمان افزایش می‌یابد. بنابراین با توجه به این یافته تحقیق می‌توان پیشنهاد کرد که در مسیر تعلق بخشی کارکنان به سازمان و افزایش تعهد کاری آنها، مدیران

جستجوی بازخورد در آنها توجه کافی داشته باشند. انجام این تحقیق در حوزه ورزش و سازمان های ورزشی شاید جامعیت و تعمیم پذیری نتایج آن در دیگر محیط ها و سازمان ها را با محدودیت مواجه سازد. بنابراین پیشنهاد می شود، کاربرد نتایج تحقیق و دیگر متغیرهای پیش بین و اثر گذار بر رفتار جستجوی بازخورد در دیگر محیط های سازمانی مورد آزمون و بررسی قرار گیرد.

مدیران از طریق پرورش مالکیت روانشناختی شغل محور، می توانند بر تصمیم گیری مشارکتی اثر گذار باشند. فرض بر این است که عوامل فردی و موقعیتی (از جمله تصمیم گیری مشارکتی و مالکیت روانشناختی) ارزش بازخورد را افزایش داده و کارکنان را ترغیب می کند که به دنبال بازخورد بیشتر باشند (۲). بنابراین مدیران باید به بهبود حس مالکیت روانشناختی کارکنان برای توسعه رفتارهای

Reference

1. Allen DG, Shore LM, Griffeth RW. The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process, *Journal of Management*. 2003; 29: 99-118.
2. Anseel F, Beatty AS, Shen W, Lievens F, Sackett PR. How are we doing after 30 years? A meta-analytic review of the antecedents and outcomes of feedback-seeking behavior. *Journal of Management*. 2015; 41(1): 318-348.
3. Ashford SJ. Feedback-Seeking in Individual Adaptation: A Resource Perspective. *Acad Manage J*. 2017;29(3):465-87.
4. Ashford SJ, Blatt R, VandeWalle D. Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations, *Journal of Management*. 2003; 29: 773-799.
5. Auh S, Menguc B, Imer P, Uslu A. Frontline Employee Feedback-Seeking Behavior: How Is It Formed and When Does It Matter? *Journal of Service Research*. 2019;22(1):44-59.
6. Bhuiyan MH. Employee Participation in Decision Making in RMG sector of Bangladesh: Correlation with Motivation and Performance. *Journal of Business and Technology*. 2010; 5(2): 122-132.
7. Chen Z, Lam W, Zhong JA. Leader-Member Exchange and Member Performance: A New Look at Individual-Level Negative Feedback-Seeking Behavior and Team-Level Empowerment Climate. *Journal of Applied Psychology*. 2007; 92: 202-212.
8. Chen Z, Zhu J, Zhou M. How does a servant leader fuel the service fire? A multilevel model of servant leadership, individual self identity, group competition climate, and customer service performance. *J. Appl. Psychol*. 2015; 100: 511-521.
9. Coch L, French JRP. Overcoming Resistance to Change. *Human Relations*. 1948;1(4):512-532.
10. Crommelinck M, Anseel F. Understanding and encouraging feedback-seeking behaviour: A literature review. *Medical Education*. 2013; 47: 232-241.
11. Dahling J, O'Malley AL, Chau SL. Effects of feedback motives on inquiry and performance. *J.Manag. Psychol*. 2015; 30: 199-215.
12. Davari A, Rezazadeh A. Structural Equation Modeling with PLS 1 nd ed. Tehran. Jahade Daneshgahi. 2013. [Persian]
13. Fadakar Armita, Naghshbandi SS, Baqerian Farahabadi M. The effect of Cultural Capital Dimensions on the Turnover Intention in the Employees of Ministry of Sport and Youth; the Mediator Effect of Organizational Anomie. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2019; 6(23): 11-21. [Persian]
14. Gollan PJ, Wilkinson A. Contemporary developments in information and consultation. *The International Journal of Human Resource Management*. 2007; 18(7): 1133-1144.
15. Hair JF, Hult GTM, Ringle CM, Sarstedt M. Chapter 6, Azar, Adel., & Gholamzadeh, Rasoul. book review and translation: A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), Tehran, Negah Danesh Publications. 2015 [Persian]
16. Han TS, Chiang HH, Chang A. Employee participation in decision making, psychological ownership and knowledge sharing: mediating role of organizational commitment in Taiwanese high-tech organizations, *The International Journal of Human Resource Management*. 2010; 21(12): 2218-2233.
17. Jalali Farahani M, Goodarzi S, Saberi A. The Effect of Authentic Leadership Style on the Psychological Well-being of the Employees of the Ministry of Sports and Youth with the

- Intermediate
Role of Psychological Capital. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2019; 6(23): 37-48. [Persian]
18. Janssen O, Prins J. Goal orientations and the seeking of different types of feedback information. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2007; 80: 235–249.
 19. Khandakar M.S.A, Huq K, Sultana S. Perception of Employees Regarding Participation in Decision Making and Problem Solving: A study On Different Branches of Banks in Dhaka City. *ABC Research Alert*. 2018; 6(1):77-90.
 20. Kim J, MacDuffie JP, Pil FK. Employee voice and organizational performance: Team versus representative influence. *Human Relations*. 2010; 63(3): 371-394.
 21. Kuye LO, Sulaimon AHA. Employee Involvement in Decision Making and Firms Performance in the Manufacturing Sector in Nigeria. *Serbian Journal of Management*. 2011; 6 (1): 1–15.
 22. Lam SSK, Chen XP, Schaubroeck J. Participative decision making and employee performance in different cultures: The moderating effects of allocentrism/idiocentrism and efficacy. *Academy of Management Journal*. 2002; 45: 905–914.
 23. Lee Y, Kim J. Cultivating employee creativity through strategic internal communication: the role of leadership, symmetry, and feedback seeking behaviors. *Public Relat. Rev.* 2021; 47:101998.
 24. Liu J, Wang H, Hui C, Lee C. Psychological ownership: How having control matters. *Journal of Management Studies*. 2012; 49: 869–895.
 25. Michiel C, Frederik A. Understanding and encouraging feedback-seeking behavior: a literature review. *Med. Educ.* 2013; 47: 232–24.
 26. Mohammadi, B. Beshlideh, K. Relationship between Proactive Personality, Conscientiousness and Feedback Seeking Mediated by Supervisor Perceived Support, Modern psychological research. 2017;11(44): 159-179. [Persian]
 27. Pierce JL, Kostova T, Dirks KT. The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research. *Review of General Psychology*. 2003; 7: 84-107.
 28. Pierce JL, Kostova T, Dirks KT. Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations, *Acad Manag Rev.*2001;26(2): 298-310.
 29. Qian J, Lin XS, Chen GZX. Authentic leadership and feedback-seeking behaviour: An examination of the cultural context of mediating processes in China. *Journal of Management & Organization*. 2012; 18: 286–299.
 30. Qian J, Lin X, Han ZR, Tian B, Chen GZ, Wang H. The impact of future time orientation on employees' feedback-seeking behavior from supervisors and co-workers: The mediating role of psychological ownership. *Journal of Management & Organization*. 2015;21(3):336–49.
 31. Qian J, Wang B, Han Z, Song B. Ethical Leadership, Leader-Member Exchange and Feedback Seeking: a Double-Moderated Mediation Model of Emotional Intelligence and Work-Unit Structure. *Front. Psychol.* 2017; 8:1174.
 32. Rousseau DM, Shperling Z. Pieces of Action: Ownership and the Changing Employment Relationship, *Academy of Management Review*. 2003; 28: 553–570.
 33. Seyed Abbaszadeh Mir Mohammad , Amani Sari Baglo Javad , Heiman Khezri Azar. Qasem Pashavi. An introduction to equating structural equations by PLS method and its application in behavioral sciences, 1 nd ed. Urmia University. 2012,159.
 34. Tannenbaum AS, Cooke R.A. Control and Participation, *Journal of Contemporary Business*. 1974; 3(4): 35–46.
 35. Tsui AS, Ashford SJ. Adaptive Self-regulation: A process view of managerial effectiveness. 1994; *Journal of Management*. 20(1): 93-121.
 36. VandeWalle D, Ganesan S, Challagalla GN and Brown SP. An integrated model of feedback seeking behavior: Disposition, context and cognition. *Journal of Applied Psychology*, 2000; 85: 996–1003.
 37. Vroom VH. *Work and Motivation*, New York: Wiley & Sons, 1964
 38. Wilkinson A. Empowerment, *Personnel Review*. 1998; 27: 40–56.
 39. Wilkinson A, Gollan PJ, Marchington M. *The Oxford Handbook of Participation in*

- Organizations, Oxford: Blackwell. 2010.
40. Williamson MG. The Effects of Expanding Employee Decision Making on Contributions to Firm Value in an Informal Reward Environment. *Contemporary Accounting Research*. 2008; 25 (4): 1184-1209.
 41. Wu CH, Parker S K, de Jong JPJ. Feedback seeking from peers: A positive strategy for insecurely attached team-workers. *Human Relations*. 2014; 67: 441-464.
 42. Xiaoyan Li, Qian J. Stimulating Employees' Feedback-seeking Behavior: The Role of Participative Decision Making, Social Behavior and Personality. 2016; 44(1): 1-8.
 43. Yoerger M, Crowe J, Allen JA. Participate or else!: The effect of participation in decision-making in meetings on employee engagement. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 2015; 67(1): 65-80.
 44. Zandoni P, Janssens M. Minority employees engaging with (diversity) management: An analysis of control, agency, and micro-emancipation. *Journal of Management Studies*. 2007; 44: 1371-1397.
 45. Zhang X, Qian J, Wang B, Jin Z, Wang J, Wang Y. Leaders' Behaviors Matter: The Role of delegation in Promoting Employees' Feedback-Seeking Behavior. *Frontiers in Psychology*. 2017; 8:1-10.

