

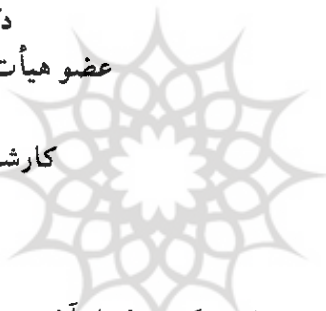
# بررسی تأثیر مدیریت مشارکتی بر اثربخشی کارکنان

دکتر حسن لباف

عضو هیأت علمی دانشگاه اصفهان

رحیم رنجبر

کارشناس ارشد مدیریت



## چکیده

در این مقاله پژوهشی ارائه شده است که هدف از آن بررسی نقش مدیریت مشارکتی و تأثیر آن بر اثربخشی کارکنان بوده است. از آنجا که اعمال مدیریت مشارکتی در اغلب کشورهای توسعه یافته و بعضی کشورهای در حال توسعه موجبات اثربخشی بیشتر کارکنان سازمان‌های مختلف را فراهم آورده است، ارزیابی کاربرد موفقیت‌آمیز آن در کشور ما نیز حائز اهمیت است. در این مطالعه نحوه تأثیر مدیریت مشارکتی بر اثربخشی کارکنان براساس نگرش ۸۰ نفر اعضای یک شرکت تولیدی ایرانی در سال ۷۸ که سبک مزبور در مورد آنها بکار رفته است مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. نتایجی که در پی تجزیه و تحلیل آماری داده‌های گردآوری شده بدست آمده مؤید آنست که اعمال سبک مدیریت مشارکتی توانسته است تأثیر قابل ملاحظه‌ای در اثربخشی کارکنان داشته باشد.

## واژه‌های کلیدی

مشارکت، مدیریت مشارکتی، اثربخشی کارکنان.

## مقدمه

مشارکت، از دیرباز با زندگی انسان پیوند داشته و همواره زیربنای زندگی اجتماعی و تمدنهای کهن و نوین بشری بوده است. مشارکت، کلید توسعه انسانی است و از عناصر اصلی توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورها محسوب می‌شود (World Bank, 1993). بیشتر صاحب‌نظران، عصر حاضر را عصر مدیریت و مشارکتی را مدیریت روز خوانده‌اند و بر این باورند که دوران حاکمیت سبک‌های استبدادی و محافظه‌کارانه سپری شده و پیش‌بینی می‌کنند در آینده، سبک مدیریت مشارکتی بر سایر سبک‌های مدیریت غلبه خواهد کرد (زمردیان، ۱۳۷۱؛ سعادت، ۱۳۷۲). مدیریت مشارکتی به عنوان طرحی نو در مدیریت سازمانهای اداری و سیاسی کشورهای باختری بکار رفت و بتدریج در چند دهه اخیر به عنوان سبکی نوین در مدیریت سازمانهای بزرگ و پیچیده امروزی مورد توجه روزافزون قرار گرفته است (زمردیان، ۱۳۷۱). مدیریت مشارکتی از سبک‌های مهم مدیریتی و نسبتاً جدید شیوه‌های مدیریت اثربخش منابع انسانی نیز محسوب می‌شود (Cascio, 1998). اهمیت مدیریت مشارکتی تا بدان حد رسیده است که دانش پژوهانی چون «لی پرستون و جیمز پست»<sup>۱</sup> سالها پیش، مشارکت را «سومین انقلاب» در مدیریت خواندند (طوسی، ۱۳۷۶). نظام مدیریت مشارکتی، ابزار بسیار کارآمدی است که کشورهای توسعه یافته با استفاده از آن توانسته‌اند گامهای بلند و سریعی در مسیر رشد و توسعه بردارند. صاحب‌نظران مدیریت بر این باورند که مهمترین جهش تکنولوژیک و اقتصادی در کشورهایی نظیر ژاپن، آمریکا و بسیاری از کشورهای اروپائی، بخصوص در دو دهه آخر قرن بیستم مرهون استفاده فراگیر و مؤثر از نظام مدیریت مشارکتی است (البرزی، ۱۳۷۵؛ باتمانقلیچ، ۱۳۷۱؛ اسلامپور، ۱۳۷۴).

مدیریت مشارکتی، فلسفه نوینی است که با تأکید بر مشارکت کارکنان در اداره امور سازمان‌ها و اعتقاد به تعهد و شأن و منزلت منابع انسانی (سلطان محمدی، ۱۳۷۴)، دستیابی به کیفیت برتر زندگی کاری<sup>۱</sup> را هدف خود قرار داده است (Cascio, 1998, P.19). کیفیت زندگی کاری "فرآیندی است که طی آن سازمان با ایجاد سازوکارهای مناسب، در جهت پاسخگویی به نیازهای کارکنان بر می آید تا زمینه مشارکت کامل آنها در اتخاذ تصمیماتی که زندگی شغلی شان را شکل می دهد فراهم گردد" (Robbins, 1989, P. 207). در عین حال مدیریت مشارکتی یک نظام نوین مدیریتی است که به طور کلی عبارتست از "دخالت دادن کارکنان کلیه سطوح سازمان در فرآیند تبیین مشکل، تجزیه و تحلیل موقعیت و دستیابی به راه حل‌ها، به طوری که کارکنان از قدرت تصمیم‌گیری بالایی برخوردار شوند و با مدیران خود در کلیه مراحل همفکری کنند" (رابینز، ۱۳۷۴، ص. ۹۱).

مدیریت مشارکتی نوعی شیوه پیچیده مدیریتی است که ابعاد وسیعی را شامل می‌شود و چگونگی اجرای آن به شرایط و موقعیت هر سازمان بستگی دارد و پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز آن، پیش نیازهای متعددی را می‌طلبد (مجدفر، ۱۳۷۲). با این وجود از مهمترین عناصر اجرای آن، توانمندسازی<sup>۲</sup> کارکنان است که مفهوم آن بسیار فراتر از تفویض اختیار می‌باشد و به معنی فراهم ساختن محیطی است که در آن هر یک از اعضاء سازمان بتوانند مستمراً دانش، مهارت و توانائی‌های خود را توسعه بخشند (زمردیان، ۱۳۷۱). به عبارت دیگر، از مهمترین و با ارزش‌ترین جنبه‌های مشارکت این است که علاوه بر تشویق کارکنان به حداکثر تلاش و کوشش، نیروی خلاقیت و سازندگی آنها را شکوفا نموده و حس مسئولیت‌پذیری در آنها را تقویت کند (الوانی و شیروانی، ۱۳۸۰). نتایج مطالعات و تجربیات پژوهشگران، نشان می‌دهد که مشارکت کارکنان در زمینه‌های مختلف کاری و امور سازمان سبب افزایش بازدهی و کارائی، بهبود کیفیت، کاهش تعارض و افزایش تفاهم میان کارکنان و مدیریت، کاهش مقاومت‌های منفی، افزایش انگیزش و تعهد آنها می‌شود و در نهایت به اثربخشی بیشتر کارکنان می‌انجامد

(Huselid, 1995; Daft, 1998). روشن است که تحت چنین شرایط مطلوبی، کارکنان به تولید و ارائه کالا و خدماتی همت می‌گمارند که در عین حال به ایجاد ارزش برای مشتریان، مزیت رقابتی پایدار برای سازمان می‌انجامد (Bohl et al. 1996; Heskell, et al. 1997).

### اهداف پژوهش

در این مقاله، پژوهشی ارائه می‌شود که موضوع آن شناخت نقش مشارکت در اثربخشی کارکنان است. در این پژوهش، ارزیابی و تعیین میزان تأثیر مدیریت مشارکتی بر افزایش اثربخشی کارکنان به عنوان هدف اصلی دنبال می‌شود. برای دستیابی به این هدف و بر پایه الگوی نظری پژوهش، سه هدف فرعی نیز تعیین گردیده است: ۱- تعیین میزان تأثیر مدیریت مشارکتی در تعهد کارکنان نسبت به سازمان، ۲- تعیین میزان تأثیر مدیریت مشارکتی در کاهش مقاومت منفی کارکنان نسبت به تغییرات در سازمان، و ۳- تعیین میزان تأثیر مدیریت مشارکتی در تقویت انگیزه به کار در کارکنان.

### بررسی مبانی نظری و ارائه الگوی پژوهش

اساس تئوریک رابطه مدیریت مشارکتی و اثربخشی منابع انسانی را نظریات پیشرفته جامعه‌شناسی و روانشناسی تشکیل می‌دهد که در چهارچوب نظریه‌های گوناگون توسط دانشمندان مدیریت ارائه گردیده است. پژوهش‌های متعددی نیز اثربخشی این سبک را در ابعاد مختلف رفتار و عملکرد منابع انسانی در سازمان‌ها مورد تأیید قرار می‌دهند (طوسی، ۱۳۷۶).

به طور کلی در تمامی نظریه‌های محتوایی انگیزش<sup>۱</sup>، مشارکت کارکنان به عنوان عامل مهمی در رضایت شغلی مورد تأکید قرار گرفته است (Mullins, 1993, P. 483). به علاوه، نتایج پژوهش‌های مرتبط با موضوع انگیزش، رضایت شغلی و عملکرد کارکنان نیز در مجموع مؤید آن است که مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری‌ها باعث

رضایتمندی شغلی و افزایش بهره‌وری کارکنان است (Banai & Katsounutos, 1993). اگرچه تعدادی از پژوهشها عدم وجود رابطه مستقیم بین رضایتمندی و عملکرد بهتر را نشان داده‌اند. با این وجود، بسیاری از نویسندگان نه تنها رضایت را عامل کلیدی در بهبود عملکرد و اثربخشی بیشتر کارکنان می‌دانند، بلکه مشارکت را نیز عاملی کلیدی در افزایش رضایت شغلی دانسته و به وجود یک رابطه علمی میان آنها معتقدند (سلطان محمدی، ۱۳۷۴). در ادامه این بحث به بررسی اجمالی این نظریه‌ها و تحلیل یافته‌های پژوهشی مرتبط با آنها پرداخته شده است.

پژوهش‌های هارتورن<sup>۱</sup> نقطه عطف تازه‌ای را در تحول اندیشه‌های مدیریتی و ارائه نظریات گوناگون درباره سبک نوینی از مدیریت تحت عنوان "مدیریت مشارکتی" بوجود آورد (هیکس و گولت، ۱۳۶۹، ترجمه گهن، ص. ۱۸۶). پیامد این بررسی‌ها آن بود که عوامل روانی، رضایت شغلی، توجه به کارکنان و ارزش‌های انسانی آنها و کار گروهی از عوامل مؤثر در رفتار شغلی و عملکرد فرد محسوب می‌شود. مطالعات بعدی که نتایج این بررسی‌ها را تأیید می‌کرد بیانگر آن بود که اگر با افراد با روش‌های انسانی رفتار شود، آنها نیز رفتاری انسانی خواهند داشت و اگر در کاری که به آنها مربوط است شرکت کنند، حداکثر کوشش خود را برای انجام آن به عمل خواهند آورد (Mullins, 1993). نظریه سلسله مراتب نیازها<sup>۲</sup> که از جانب ابراهام مازلو<sup>۳</sup> در ارتباط با موضوع انگیزش و ارضای نیازهای افراد ارائه گردید نشان داد که فراهم آوردن زمینه مشارکت کارکنان ابزار مهمی در جهت تأمین نیازهای فرامرتبه آنها محسوب می‌شود (نیکواقبال، ۱۳۷۸). این عبارت که "به ندرت فردی را می‌توان یافت که در فرآیند مشارکت برانگیخته نشود" جمله‌ای است که هارولد کنتز<sup>۴</sup> در تأیید چنین رابطه‌ای بیان کرده است (ایران‌نژاد پاریزی و ساسان‌گهر، ۱۳۷۵).

نظریه انگیزشی دیگری که وجود رابطه مثبت میان مدیریت مشارکتی و انگیزش را

1- Hawthorn Studies (1924, 1932)

2- Hierarchy of Needs

3- Abraham Maslow (1943)

4- Harold Koontz

در افراد تأیید می‌کند توسط مک‌کلی‌لند<sup>۱</sup> مطرح شده است. براساس این نظریه نیاز به پیشرفت و کسب موفقیت، نیاز به قدرت و نیاز به برقراری ارتباطات انسانی، نیازهایی است که از تعاملات اجتماعی ناشی می‌شود و تحت تأثیر فرهنگ اجتماعی افراد قرار می‌گیرد.

نظریه دیگری که در بحث انگیزش به خوبی موضوع مشارکت را مورد توجه قرار داده است، نظریه دو عاملی انگیزشی هرزبرگ<sup>۲</sup> است. براساس این نظریه دو دسته عوامل بهداشتی و انگیزشی محرک رفتار شغلی کارکنان در سازمان است. او معتقد است عواملی که انگیزش واقعی و پایدار را در کارکنان ایجاد می‌کنند به نفس شغلی که فرد انجام می‌دهد مربوط می‌شوند که عبارتند از: پیشرفت و ترقی شغلی، احترام و قدرشناسی، مسئولیت و امکان رشد و توسعه فردی، که زمینه ارضاء هر یک از آنها در فرآیندهای مشارکت بخوبی فراهم می‌آید.

ویکتور روم<sup>۳</sup> در پژوهش خود، میزان نیاز به استقلال و آزادی عمل در کارکنان را به عنوان یک متغیر در شخصیت آنها انتخاب می‌کند و آن را در مقابل مشارکت می‌سنجد. نتایج این پژوهش مشخص می‌کند که ترکیب این دو متغیر میزان‌های مختلف، در رضایت شغلی و در احساسی که افراد نسبت به کار خود پیدا می‌کنند، اثرات متفاوت داشته است. نتایج بررسی نشان می‌دهد که بهترین و مساعدترین شرایط هنگامی بوجود آمده است که نیاز کارکنان به آزادی عمل زیاد بوده است، و مشارکت آنها در امور نیز زیاد بوده است. پائین‌ترین سطح رضایتمندی زمانی است که نیاز به آزادی عمل زیاد ولی مشارکت فرد کم است (Mullins, 1993).

همچنین در نظریه سه عاملی انگیزش آلدرفر<sup>۴</sup> که به نظریه ارگ<sup>۵</sup> نیز معروف است و نسخه ساده‌تری از نظریه سلسله مراتب نیازها محسوب می‌شود، سه نیاز جسمی، ارتباطی و رشد مطرح می‌شود. اگرچه او برای بروز این نیازها ترتیبی قائل نیست و آنها را

1- McClelland (1962)

2- Herzberg's tow-factor theory (1966)

3- Victor Vroom (1960)

4- Alderfer's three factor theory (1972)

5- Existence, Relatedness and Growth needs (ERG)

ادامه یک پیوستار تلقی می‌کند، ولی بخوبی می‌توان مقوله نیاز به رشد را با نیازهای فرا مرتبه مازلو یعنی نیاز به قدر و منزلت و نیاز به خودیابی برابر دانست و مشارکت را از عوامل مهم ارضاء آنها بحساب آورد (Labbaf, 1996).

علاوه بر این، پشتوانه نظری وجود رابطه مثبت و معنی‌دار میان سبک مدیریت مشارکتی و اثربخشی کارکنان، نتایج ارزشمند مطالعاتی است که در این رابطه تاکنون توسط محققین بسیاری انجام گرفته است (Banai & Katsounutos, 1993). از جمله این مطالعات پژوهشی است که توسط کورت لوین<sup>۱</sup> و همکاران او در دانشگاه آیوا انجام گرفت. در این پژوهش آثار سبک‌های رهبری دموکراتیک و استبدادی بر گروه‌های متفاوت کودکان بررسی شد. نتایج پژوهش نشان داد که اعضای گروه در سایه رهبری دموکراتیک که بر آزادی عمل و مشارکت تأکید داشت توانسته‌اند، ابتکار عمل، روحیه، هم‌جوئی و کار بهتری ارائه دهند (میرکمالی و فلاحی، ۱۳۷۵).

نتایج پژوهش‌های مؤسسه تحقیقات اجتماعی دانشگاه میشیگان در زمینه سبک‌های مختلف مدیریتی نیز مؤید تأثیر مثبت سبک مشارکت جو در اثربخشی کارکنان است. در راستای همین مطالعات، پژوهش‌های مشهور فرنچ و کوچ<sup>۲</sup> قرار می‌گیرد. بررسی نتایج این مطالعات نشان می‌دهد که مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند در تغییر نگرش و همچنین در کاستن از مقاومت کارکنان در مقابل تغییرات مؤثر باشد.

بررسی نتایج مطالعات تننباوم و مساریک<sup>۳</sup> نیز نشان می‌دهد که مشارکت کارکنان در فرآیند حل مشکلات سازمان، عملکرد شغلی بهتر و اثربخشی بیشتر آنها را به همراه دارد. در این پژوهش با ایجاد زمینه مشارکت کارکنان در طراحی به منظور کاهش هزینه‌ها مسئله در سطح سازمان مطرح گردید و نتیجه آن شد که کارکنان خود را در حل آن مسئول بدانند. در نتیجه این مشارکت، علاوه بر افزایش تولید و بهبود کیفیت کالا، استعفاء، غیبت و کم‌کاری کاهش یافت و هماهنگی و تفاهم بیشتری میان مدیریت و

1- Kert Levin

2- French & Cock (1948)

3- Taunnenbaum & Massarik (1960)

اتحادیه ایجاد گردید.

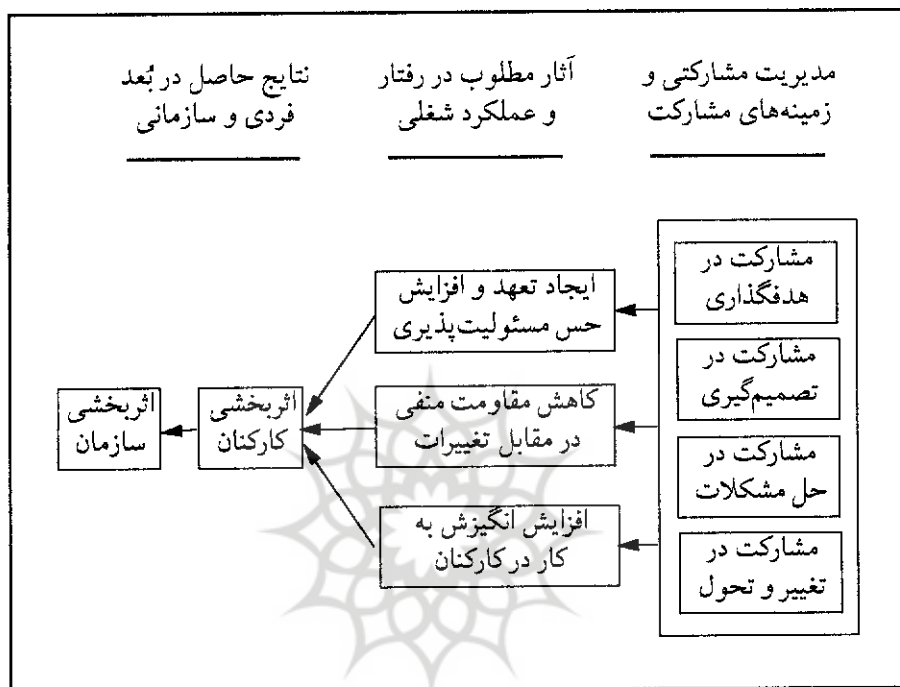
تحقیق رایس<sup>۱</sup> بار دیگر نقش مهم و مؤثر مشارکت را در پذیرش تغییر و تحولات فنی بخوبی نشان داد. رایس با ایجاد زمینه مشارکت فعال کارکنان در ایجاد تغییرات ساختاری و فنی و با تأکید بر همکاری و تشریک مساعی کارکنان ثابت نمود که مشارکت می‌تواند علاوه بر افزایش تولید و بهبود کیفیت کالا، در کاهش مقاومت در مقابل این‌گونه تغییرات مهم، تأثیر بسزایی داشته باشد.

پژوهش‌های دیگری نیز مشارکت در تصمیم‌گیری را در کاهش فشارهای شغلی مؤثر یافته‌اند. از آن جمله پژوهش فرنچ و کیپلن<sup>۲</sup> است که نتایج آن نشان می‌دهد که حمایت اجتماعی و مشارکت در تصمیم‌گیری عواملی هستند که به احتمال زیاد موجب کاهش فشارهای شغلی می‌شوند.

اکنون با جمع‌بندی نظریه‌ها و یافته‌های پژوهش‌های تجربی فوق‌الذکر می‌توان به یک نتیجه‌گیری کلی دست یافت و آن این که مدیریت مشارکتی به طور اعم و مشارکت کارکنان به طور اخص در زمینه هدفگذاری، تصمیم‌گیری، حل مشکل و ایجاد تغییر و تحول در سازمان‌ها بخوبی می‌تواند در اثربخشی کارکنان و مؤلفه‌های آن یعنی ایجاد تعهد و افزایش حس مسئولیت‌پذیری، کاهش مقاومت منفی در مقابل تغییرات و افزایش انگیزش به کار در کارکنان تأثیر بسزایی داشته باشد. اساس این استدلال در چهارچوب نظری پژوهش و باتوجه به ساختار روابط موجود بین متغیرها در شکل ۱ ارائه شده است. در این چهارچوب اثربخشی کارکنان با سه مؤلفه مشخص به عنوان متغیر وابسته مورد ارزیابی قرار می‌گیرد، و از طرف دیگر هر یک از این مؤلفه‌ها متأثر از یک متغیر مستقل در چهار زمینه مختلف است. براساس این مدل بنای فرضیه‌های این پژوهش نیز امکان‌پذیر گردیده است.



شکل ۱- الگوی نظری: نقش مدیریت مشارکتی در افزایش اثربخشی کارکنان



### روش‌شناسی تحقیق

استراتژی این تحقیق پیمایش تحلیلی از نوع همبستگی است که ابزار گردآوری آن پرسشنامه بوده است. پرسشنامه پژوهشی، علاوه بر چهار سؤال عمومی، حاوی ۳۶ سؤال بسته است که پاسخ آنها براساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت تنظیم شده بود. جامعه آماری این پژوهش را تعداد ۵۴۶ نفر کارکنان و مدیران یک شرکت تولیدی ایرانی تشکیل می‌دهند که در سالهای اخیر در پیاده‌سازی نظام مدیریت مشارکتی موفق بوده است. تعداد نمونه آماری که پس از پیمایش مقدماتی و توزیع تصادفی ۱۵ پرسشنامه بین اعضای جامعه آماری صورت گرفت، با استفاده از فرمول اسپیرمن براون ۸۷ نفر محاسبه شده که به صورت نمونه‌گیری تصادفی ساده از بین جامعه آماری انتخاب و پرسشنامه

میان آنها توزیع شد. از این تعداد، هشتاد پرسشنامه بازگشت داده شد که مبنای تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفت. پایائی پرسشنامه نیز پس از پیمایش مقدماتی و با استفاده از روش دو نیمه کردن مورد سنجش قرار گرفت و ضریب همبستگی آنها ۹۶٪ محاسبه گردید که نشان دهنده دقت ملاکهای سنجش می باشد.

متغیرهای مورد استفاده برای آزمون فرضیه های تحقیق به دو گروه متغیر مستقل و متغیر وابسته تقسیم می شوند. متغیر وابسته در این مطالعه اثربخشی کارکنان است. با سه مؤلفه ۱- تعهد و افزایش حس مسئولیت پذیری، ۲- کاهش مقاومت منفی در مقابل تغییرات و ۳- افزایش انگیزش به کار در کارکنان متغیر مستقل، مدیریت مشارکتی است در چهار زمینه مختلف: ۱- مشارکت در هدفگذاری، ۲- مشارکت در تصمیم گیری، ۳- مشارکت در حل مشکلات و ۴- مشارکت در فرآیند تغییر و تحول سازمان.

### تحلیل یافته ها

داده های گردآوری شده که در واقع قضاوت مدیران و کارکنانی است که خود مشارکت را در زمینه های مختلف تجربه کرده اند با بکارگیری نرم افزار SPSS و استفاده از روش های آماری ابتداء در سطح توصیفی با محاسبه میانگین، واریانس و انحراف معیار و سپس در سطح استنباطی و به منظور آزمون فرضیه ها یا انجام آزمون  $Z$ ، آزمون کای دو، تحلیل واریانس و آزمون کالموگروف-اسمیرنوف مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. بدین ترتیب فرض  $H_0$  و  $H_1$  برای آزمون هر یک از فرض ها با توجه به این که میانگین جامعه  $\mu=3$  می باشد این گونه تعریف گردید:  $H_0: \mu \leq 3$  و  $H_1: \mu > 3$ . در نهایت نیز از روش محاسبه فاصله اطمینان میانگین استفاده شد تا اطمینان حاصل شود که میانگین محاسبه شده در فاصله اطمینان قابل قبول میانگین جامعه قرار دارد. جدول شماره ۱ نتایج کلی حاصل از آزمون هر یک از فرضیه ها را که با استفاده از چهار روش فوق الذکر بدست آمده است نشان می دهد. جدول شماره ۲ نتایج حاصل از محاسبه فاصله اطمینان میانگین هر یک از فرض ها را نشان می دهد.

با توجه به نتایج حاصل از آزمونهای مکمل که در جدول ۱ ارائه شده است، فرضیهٔ اول پژوهش یعنی مدیریت مشارکتی باعث افزایش تعهد و حس مسئولیت‌پذیری کارکنان می‌شود، تأیید شده است. نتایج حاصل از آزمونهای مختلف نشان می‌دهد که فرضیهٔ  $H_0$  مبنی بر عدم تأثیر مدیریت مشارکتی بر افزایش تعهد و حس مسئولیت‌پذیری کارکنان رد و فرض مقابل  $H_1$  مورد تأیید قرار گرفته است. به عبارت دیگر با توجه به نظر کارکنان، مدیریت مشارکتی بیشتر از حد متوسط بر اثربخشی آنها تأثیرگذار بوده است. نتایج حاصل از محاسبهٔ فاصلهٔ اطمینان میانگین جامعه در جدول ۲ نیز مؤید آن است که با احتمال ۹۹٪ میانگین محاسبه شده ( $\bar{X}=4$ ) در فاصلهٔ اطمینان قابل قبول میانگین جامعه قرار گرفته است و لذا فرض  $H_0$  رد و فرض مقابل  $H_1$  مبنی بر تأثیر مدیریت مشارکتی بر افزایش تعهد کارکنان مورد پذیرش قرار می‌گیرد. نتیجه این که، مدیریت مشارکتی تأثیری بیش از حد متوسط بر افزایش تعهد کارکنان و حس مسئولیت‌پذیری آنها به عنوان یکی از مؤلفه‌های اثربخشی داشته است.

نتایج حاصل از آزمونهای مختلف در جدول ۱، فرضیهٔ دوم پژوهش مبنی بر این که مدیریت مشارکتی باعث کاهش مقاومت منفی کارکنان نسبت به تغییرات سازمان می‌شود را مورد تأیید قرار می‌دهد. نتایج حاصل از آزمونها در این جدول نشان می‌دهد که فرض  $H_0$  مبنی بر عدم تأثیر مدیریت مشارکتی بر کاهش مقاومت منفی کارکنان رد و فرض مقابل  $H_1$  مورد تأیید واقع می‌شود. به عبارت دیگر کارکنان معتقدند که مدیریت مشارکتی توانسته است بیش از حد متوسط بر اثربخشی آنها تأثیر گذارد. نتایج حاصل از محاسبهٔ فاصلهٔ اطمینان میانگین جامعه در جدول ۲ نیز تأیید می‌کند که با احتمال ۹۹٪ میانگین محاسبه شده ( $\bar{X}=3/97$ ) در فاصلهٔ اطمینان قابل قبول میانگین جامعه قرار گرفته است. لذا فرض  $H_0$  رد و فرض مقابل  $H_1$  مبنی بر تأثیر مدیریت مشارکتی بر کاهش مقاومت کارکنان مورد پذیرش قرار می‌گیرد. در نتیجه، می‌توان گفت که مدیریت مشارکتی تأثیری بیش از حد متوسط بر کاهش مقاومت منفی کارکنان نسبت به تغییرات سازمان به عنوان یکی دیگر از مؤلفه‌های اثربخشی آنها داشته است.

جدول ۱: نتایج کلی حاصل از چهار روش آزمون فرضیه‌ها

$\alpha=0.01$

روشهای آزمون فرضیه‌ها	روشهای آزمون فرضیه‌ها			
	آزمون (۱) $Z_{ob}$	آزمون کای دو (۲) $X_{ob}^2$	آزمون (۳) تجزیه و تحلیل واریانس یک عاملی $F_{ob}(ANOVA)$	آزمون (۴) کالموگروف-اسمیرتف $D_{ob}$
فرضیه اول	$Z_{ob}=9.32 > Z_{cr}=2.33$	$X_{ob}^2=41.97 > X_{cr}^2=13.28$	$F_{ob}=6.07 > F_{cr}=2.64$	$D_{ob}=0.32 > D_{cr}=0.18$
فرضیه دوم	$Z_{ob}=8.85 > Z_{cr}=2.33$	$X_{ob}^2=38.73 > X_{cr}^2=13.28$	$F_{ob}=7.23 > F_{cr}=2.64$	$D_{ob}=0.31 > D_{cr}=0.18$
فرضیه سوم	$Z_{ob}=8.67 > Z_{cr}=2.33$	$X_{ob}^2=38.84 > X_{cr}^2=13.28$	$F_{ob}=7.33 > F_{cr}=2.64$	$D_{ob}=0.32 > D_{cr}=0.18$

جدول ۲: فاصله اطمینان میانگین

فرضیه‌ها	میانگین محاسبه شده	انحراف معیار	فاصله اطمینان میانگین قابل قبول جامعه
۱	$\bar{X}=4$	$S=0.95$	$3/75 < \mu < 4/25$
۲	$\bar{X}=3/97$	$S=0.99$	$3/71 < \mu < 4/26$
۳	$\bar{X}=3/96$	$S=0.98$	$3/70 < \mu < 4/22$

$\alpha=0.01$

نتایج آزمون‌ها در جدول ۱، فرضیه سوم پژوهش مبنی بر این که مدیریت مشارکتی باعث افزایش انگیزش به کار در کارکنان می‌شود را مورد تأیید قرار می‌دهند. نتایج حاصل از آزمون این فرضیه به روشهای مختلف نشان می‌دهد که فرض  $H_0$  مبنی بر عدم تأثیر مدیریت مشارکتی در افزایش انگیزش کارکنان رد و فرض مقابل  $H_1$  مورد تأیید واقع می‌شود. به عبارت دیگر، براساس نظرات کارکنان، مدیریت مشارکتی بیشتر از حد متوسط بر اثربخشی آنها تأثیرگذار بوده است. نتایج حاصل از محاسبه فاصله اطمینان میانگین جامعه در جدول ۲ نیز نشان می‌دهد که با احتمال ۹۹٪ میانگین محاسبه شده ( $\bar{X}=3/96$ ) در فاصله اطمینان قابل قبول میانگین جامعه قرار دارد. لذا فرض  $H_0$  رد و فرض متقابل  $H_1$  مبنی بر تأثیر مدیریت مشارکتی بر افزایش انگیزش کارکنان قابل قبول خواهد بود. این نتایج بار دیگر تأیید می‌کند که مدیریت مشارکتی تأثیری بیش از حد متوسط بر افزایش انگیزش به کار در کارکنان سازمان داشته است.

### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش مؤید آن است که اجرای مدیریت مشارکتی به شیوه‌های مختلف چنانچه متضمن مشارکت کارکنان در ابعاد هدفگذاری، تصمیم‌گیری، حل مشکل و ایجاد تغییر و تحول در سازمان باشد به میزان زیادی موجب تعهد بیشتر، کاهش مقاومت منفی و افزایش انگیزش به کار کارکنان می‌گردد.

به طور کلی از جمع‌بندی یافته‌های مزبور می‌توان به تأیید یک فرضیه اصلی و اهم پژوهش نایل گشت و آن این که مدیریت مشارکتی باعث افزایش اثربخشی کارکنان می‌گردد. براساس یافته‌های این پژوهش که مؤید یافته‌های پژوهشهای مشابه آن در دیگر کشورهاست (Strauss, 1992, 1996) می‌توان نتیجه‌گیری کرد که مشارکت کارکنان در هدفگذاری، تصمیم‌گیری، حل مشکلات و فرآیند تغییر و تحول سازمانی که به مدد اعمال روشهای مشارکت از طریق ارائه پیشنهاد، شرکت در جلسات و مشارکت در گروه‌های کاری و چرخه‌های کنترل کیفیت صورت گرفته است، توانسته است موجبات

اثربخشی بیشتر کارکنان را فراهم نماید و در نهایت منجر به افزایش اثربخشی سازمان گردد. براساس یافته‌های این پژوهش و باتوجه به میانگین هر یک از فرضها این نتیجه حاصل می‌گردد که مشارکت کارکنان در ابعاد مختلف و به شیوه‌های مورد بحث در درجه نخست موجبات افزایش حس مسئولیت‌پذیری و تعهد بیشتر کارکنان را فراهم آورده است. همین یافته‌ها مؤید آن است که مشارکت از طریق نظام پیشنهادات و شرکت مؤثر در جلسات و گروه‌های کاری توانسته است در درجه دوم به کاهش مقاومت منفی کارکنان در مقابل تغییر و تحولات سازمان منجر گردد. به همین ترتیب، مشارکت در ابعاد یاد شده و شیوه‌های مذکور توانسته است تقریباً به همان میزانی که در کاهش مقاومت کارکنان مؤثر واقع گردیده، در افزایش انگیزش کارکنان نیز تأثیرگذار باشد.

بدین ترتیب براساس این نتایج می‌توان اذعان داشت که چنانچه مشارکت در ابعاد مختلف متضمن استفاده از نظرات و همکاری مؤثر کارکنان در فرآیندهای مختلف باشد، می‌تواند موجب اثربخشی بیشتر کارکنان و بهبود عملکرد سازمان گردد (Strauss, 1996). بدیهی است این نتایج نمی‌تواند بر مدیریت مشارکتی به عنوان راه حل تمام مسائل مدیریتی سازمان تأکید کند، زیرا که نظام مشارکت محدودیتها و کاستی‌های خاص خود را نیز به همراه دارد. بنابراین اجرای موفقیت‌آمیز هرگونه مشارکت در درجه نخست به مقتضیات یک شرکت و وجود زمینه‌های مساعد و فراهم بودن پیش‌نیازهای مشارکت و در درجه دوم به شیوه اجرای درست آن بستگی خواهد داشت.

## منابع و مأخذ

### فارسی

- ۱- اسلامپور، حسین. (۱۳۷۴). بررسی نقش مدیریت مشارکتی در افزایش کارایی و خلاقیت کارکنان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۲- البرزی، صدرا. (۱۳۷۵). نظام مشارکت با استفاده از سیستم پیشنهادها جهت افزایش بهره‌وری، فصلنامه علمی و کاربردی مدیریت دولتی، شماره ۳۳-۳۴.
- ۳- الوانی، مهدی و شیروانی، علیرضا. (بهار ۱۳۸۰). نقش مشارکت عمومی در اثربخشی مدیریت دولتی. فصلنامه مدیریت و توسعه، شماره ۸.
- ۴- ایران‌نژاد پاریزی، مهدی و ساسان‌گهر، پرویز. (۱۳۷۵). سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل. (چاپ سوم)، تهران: بانک مرکزی، مؤسسه بانکداری ایران.
- ۵- باتمانقلیچ، فریور. (۱۳۷۱). نظام مشارکت زیربنای مدیریت اسلامی. (چاپ اول)، تهران: انتشارات گلشن.
- ۶- دفت، ریچارد. ال. (۱۳۷۸). مبانی تئوری و طراحی سازمان. ترجمه پارسائیان، علی و اعرابی، سیدمحمد. (تاریخ انتشار اثر به زبان اصلی ۱۹۹۹) (چاپ اول)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۷- رابینز، پی‌استیفن. (۱۳۷۴). مدیریت رفتار سازمانی. (جلد دوم)، ترجمه پارسائیان، علی و

- اعرابی، سیدمحمد (چاپ اول)، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.
- ۸- رهنورد، فرج‌اله. (اسفند ۱۳۷۸). درآمدی بر مفهوم مشارکت با رویکرد فرهنگی. فصلنامه تحول اداری، شماره‌های ۲۴-۲۵.
- ۹- زاهدی، شمس‌السادات. (۱۳۷۷). روابط صنعتی. تهران: مرکز انتشارات دانشگاهی.
- ۱۰- زمردیان، اصغر. (زمستان ۱۳۷۱). مدیریت مشارکتی مدیریت روز. مجله مدیریت، انجمن مدیریت ایران. شماره ۷.
- ۱۱- سعادت، اسفندیار. (۱۳۷۲). فرآیند تصمیم‌گیری در سازمان. (چاپ اول)، تهران: دانشگاه تهران.
- ۱۲- سلطان محمدی، حفظ‌الله. (۱۳۷۴). بررسی گرایش به مدیریت مشارکتی در... پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: بانک مرکزی، مؤسسه بانکداری ایران.
- ۱۳- طوسی، محمدعلی. (۱۳۷۶). مشارکت در مدیریت و مالکیت. (چاپ دوم)، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۱۴- مجدفر، مرتضی. (۱۳۷۲). مدیریت مشارکتی تبلور تلاش جمعی برای دستیابی به موفقیت. مجله تدبیر، شماره ۴۰.
- ۱۵- موحد منش، ساداتی. (۱۳۷۷). فرهنگ بهره‌وری. تهران: مرکز انتشارات توسعه علوم، واحد مطالعات و تحقیقات.
- ۱۶- میرکمالی، محمد و فلاحی، ویدا. (۱۳۷۵). نقش مدیریت مشارکت‌جویانه در بهداشت روانی کارکنان. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۱۴.
- ۱۷- نیکوآقبال، علی‌اکبر. (۱۳۷۹). برگزیده نظریه‌های سازمان و مدیریت. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت).
- ۱۸- هیکس، هربرت جی و گولت، سی.ری. (۱۳۶۹). تئوری‌های سازمان و مدیریت. ترجمه گوئل کهن، (جلد یک)، تهران: انتشارات اطلاعات.
- ۱۹- هرسی پاول و بلانچارد، کنت. ا.ج. (۱۳۷۲). مدیریت رفتار سازمانی. استفاده از منابع انسانی. ترجمه کبیری، قاسم. (چاپ سوم)، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.

لاتین



- 21- Bohl, D.I., Slocum, J.W. Luthans, F. and Hodgetts, R. M. (1996). Ideas That Will Shape the Future of Management Practice. California Management Review, Vol. 36. No. 1, PP. 6-13.
- 22- Cascico, Wayne F. (1998). Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits. Mc Graw-Hill.
- 23- Cummings, T.G. and Worley, C.G. (2000). Essential of Organization Development and Change New York: South-Western College Publishing.
- 24- Heskett, J.L., Sasser, W.E. Jr and Schlesinger, L.A. (1997), The Service Profit Chain, New York: The free Press.
- 25- Huselid, M.A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, productivity and Corporate Financial Performance Academy of Management Journal, Vol. 38. No. 3, PP. 635-72.
- 26- Labbaf, H. (1996). Managerial Effectiveness and Required Skills, Unpublished Ph.D. Thesis, Dppc, University of Bradford, UK.
- 27- Mullines, L.J. (1993). Management and Organizational Behaviour. (Third Ed.), London: Pitman Publishing.
- 28- Robbins, S.P. (1983). Organization Theory, (2nd ed), Prentice-Hall Inc.
- 29- Robbins, S.P. (1989), Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Application, Englewood Clitff, NJ: prentice-Hall.
- 30- Strauss, G. (1992). Worker's Porticipation in Management. In Iean Hartley and Geoffrey steplenson (eds), Employment Relations: The psykology of influence and control at work. Oxford: Blackwell.
- 31- Strauss, G. (1996). Human Resource Management in the USA., In Brian Towers (eds), The Handbook of Human Resource Management, (2nd ed.), Balckwell Publishers Ltd.
- 32- World Bank.(1993). World Development Report, New York: Oxford University Press.



شروېشگاه علوم انساني و مطالعات فرهنگي  
پرتال جامع علوم انساني