

# امکان‌سنجی پیاده‌سازی مدیریت مشارکتی از طریق نظام پیشنهادها در دانشگاه هوایی شهید ستاری

محمدعلی فلاح\*<sup>۱</sup>، علیرضا کسرائی<sup>۲</sup>، ماندانا مومنی<sup>۳</sup>، امین رجبی تاج امیر<sup>۴</sup>  
(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۸/۱۸ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۹/۲۹)

## چکیده

مدیریت مشارکتی از ایده‌های تازه‌ای است که برای هدایت کارآمدتر فعالیت‌های سازمان مطرح شده است. تأکید اصلی این نوع مدیریت بر همکاری و مشارکت داوطلبانه کارکنان سازمان است. نظام پیشنهادها یکی از سازوکارهای قدرتمند و اساسی شیوه مدیریت مشارکت‌جو است که در بسیاری از سازمان‌های بخش‌های خصوصی و عمومی کاربردی گسترده یافته است. پژوهش پیش رو به بررسی امکان پیاده‌سازی مدیریت مشارکتی از طریق نظام پیشنهادها در دانشگاه شهید ستاری می‌پردازد. بدین منظور چهار متغیر آمادگی فردی کارکنان، آمادگی فردی مدیران، آمادگی ساختاری سازمان و آمادگی فرهنگی سازمان بررسی شده است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نگاه چگونگی جمع‌آوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه‌ای محقق ساخته‌ای است. جامعه آماری شامل کارکنان دانشگاه هوایی شهید ستاری است که از میان آنها تعداد ۱۵۳ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی به عنوان نمونه آماری انتخاب شده‌اند. نتایج حاصل از تحقیق نشان می‌دهد متغیرهای آمادگی فردی کارکنان، آمادگی فردی مدیران و آمادگی فرهنگی سازمان در حد مطلوبی قرار دارند ولی آمادگی ساختاری سازمان در حد مطلوبی نیست. بر این اساس پیشنهادهایی کاربردی ارائه شده است.

واژگان کلیدی: مشارکت، مدیریت مشارکتی، نظام پیشنهادها

---

۱- کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی  
پست الکترونیکی نویسنده پاسخگو: mohammadalifallah91@yahoo.com

۲- استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

۳- استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

۴- کارشناس مدیریت آموزش، دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران.

## مقدمه

مدیریت مشارکتی یکی از عوامل تأثیرگذار بر بهره‌وری نیروی انسانی است. در صورت به‌کارگیری مدیریت مشارکتی در سازمان‌ها، استعداد کارکنان به هدر نرفته و از توانمندی‌های آنان در جهت ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌ها، استفاده می‌شود. اهمیت کاربرد مدیریت مشارکتی به این شکل است که باعث می‌گردد که سازمان‌ها بتوانند به شیوه‌ای اثربخش و کارساز از راه به‌کارگیری و بهره‌گیری مؤثر از توانایی‌های اعضای سازمان با محیط پیرامون خود روبرو شده و در همان حال، این گونه مدیریت با پاسخگویی به نیازهای بنیادی انسان در کار و تأمین توقعات افزایش یافته، یک نیروی کار توانا و آموخته و آگاه پرورش دهد. مشارکت در اهداف متعالی انسان در جوامع بزرگ و پیچیده موجب پیوستگی و همبستگی ملی می‌شود. هیچ‌گاه یک نیروی منفرد، قدرت فرمانروایی محض بر حیات یک جامعه و یا سازمان را نداشته نمی‌تواند به تنهایی بر تمام مشکلات و محصولات دست و پنجه و غلبه کند، به ناچار بایستی به تقویت روحیه مسئولیت‌پذیری، نظم و انضباط در قالب مشارکت روی آورد. در جوامعی که زمینه تعادل مطلوب و قابل قبول و مشارکت افراد در فعالیت‌های سازمان فراهم نشود، فرصت منصفانه بروز خلاقیت، ابتکار و استعداد در افراد مهیا نبوده و در نتیجه ایجاد زمینه‌های مختلف بهره‌وری و توسعه فرایندها امکان‌پذیر نیست.

امروزه یکی از معضلاتی که سازمان‌ها به آن مبتلا هستند مشکل نیروی انسانی و ناتوانی سازمان در استفاده بهینه از توان بالقوه کارکنان به ویژه در سطوح کارشناسی و تخصصی است. این امر سبب کاهش بهره‌وری سازمان و ناتوانی در رقابت در عرصه‌های ملی و بین‌المللی گردیده است. متداول‌ترین راه برای برطرف ساختن این مشکل به کارگیری روش مدیریت مشارکتی است. موفقیت اکثر شرکت‌های بزرگ مرهون به کارگیری مناسب این سبک مدیریت بوده است که به توسعه ظرفیت فردی کارکنان و ایجاد روحیه خودباوری، مسئولیت‌پذیری و تعهد در آنان منجر می‌گردد. شناخته‌ترین ابزار دستیابی به مشارکت عبارت است از نظام پیشنهادات که عاملی مؤثر در تغییر شرایط کار و ایجاد زمینه مناسب برای مشارکت کارکنان است.

نظام پیشنهادات ابزاری برای برقراری ارتباطی زنده، سالم و مستمر بین مدیریت ارشد و مدیران میانی با کارکنان است و از آنجا که به صورت داوطلبانه و اختیاری انجام می‌گیرد، ایجاد کننده حس مسئولیت و تعلق در میان کارکنان نسبت به موارد بهبود در سازمان است.

از طرف دیگر عدم به‌کارگیری مدیریت مشارکتی در تمام سطوح تصمیم‌گیری در سازمان‌ها از جمله دانشگاه هوایی که جامعه مورد تحقیق ماست از جمله عوامل کاهش عملکرد مدیریت بوده و به‌کارگیری آن بهبود و افزایش عملکرد مدیریت را به دنبال خواهد داشت. اگر از نتایج این تحقیق بهره برداری شود، امکان استفاده از دانش همگانی کارکنان دانشگاه وجود دارد. این دانشگاه با توجه به داشتن فرهنگ سلسله مراتبی از عدم مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها آسیب‌های فراوان دیده است. چنانچه اجرای مدیریت مشارکتی و نظام‌های تشکیل‌دهنده آن با موفقیت در این دانشگاه همراه باشد، از مزایا و پیامدهایی چون بهبود روابط انسانی بین مدیریت و کارکنان، تقویت انگیزش در کارکنان، بهبود گردش کار در سازمان، بروز خلاقیت و نوآوری، افزایش احساس تعلق سازمانی در کارکنان و همسو شدن اهداف آنان با اهداف سازمان برخوردار خواهد شد.

مشارکت در مدیریت دانشگاه سبب می‌شود تا کارکنان خود، برای بالا بردن کیفیت و بهره‌وری دلسوزی نشان داده و مستمراً بر دل بستگی و تعلق اجتماعی آن‌ها به هدف‌های گروه افزوده شود. شرط اساسی برای دستیابی به موفقیت عالی در این زمینه آشنایی مدیران ارشد دانشگاه با مشارکت و پشتیبانی قوی همه جانبه در تمام طول مدت اجرا از اهداف نظام مشارکت می‌باشد.

## مروری بر مبانی نظری

### مفهوم مشارکت

- در خصوص مفهوم مشارکت تعاریف زیادی وجود دارد که در اینجا به چند تعریف اشاره می‌شود:
- مشارکت عبارتست از فرآیند درگیری کارکنان در تصمیم‌گیری استراتژیک / تاکتیکی سازمان، که به صورت رسمی / غیر رسمی در فرم مستقیم / غیر مستقیم و با درجه، سطح و حدود مشخصی اتفاق می‌افتد. (رهنورد، ۱۳۸۵)
  - مشارکت یعنی هم‌فکری، همکاری و همدلی واقعی کارکنان با میل، علاقه و رضایت خاطر در راه نیل به هدف‌های سازمان، محسوب نمودن پیروزی یا ناکامی سازمان به حساب خویش، افزایش

ضریب دل‌بستگی شغلی و سازمانی و همچنین کاهش بی‌تفاوتی کارکنان، بطوریکه در پژوهش‌های مدیریت در باره سازمان پس از سنجش و اندازه‌گیری، رقم قابل قبول و مطلوب را نشان دهد. (توحیدی، ۱۳۸۰)

• دخالت کارکنان در رده‌های مختلف سازمان در فرآیند تبیین مسائل و مشکلات، تجزیه و تحلیل موقعیت و دستیابی به راه حل‌ها، به طوری که کارکنان در دستیابی به راه حل‌ها از قدرت تصمیم‌گیری بالائی برخوردار باشند و با سرپرستان و روسای خود همفکری کنند را مشارکت می‌گویند. (مجموعه مقالات همایش توسعه نظام اداری، ۱۳۷۸)

• مشارکت فرآیندی است که تحت آن افراد مافوق با افراد مادون و افراد مادون با افراد مافوق در برخورداری از قدرت سهیم می‌شوند. (واگنر و گودینگ، ۱۹۹۸)

• مشارکت عبارتست از ساز و کار (مکانیزم) تبادل اطلاعات که از طریق آن افراد مادون در نفوذ و تصمیم‌گیری سهیم می‌شوند (آشموس و دانیل، ۱۹۹۶)

• مشارکت به روشی از کار اشاره دارد که به موجب آن اعضای سازمان با وظایف مختلف و سطوح مختلف سازمانی برای حل مسائل سازمان و به‌کارگیری راه حل آن با یکدیگر همکاری می‌کنند. (لاینز، ۲۰۰۵)

### مفهوم مدیریت مشارکتی

تعاریف مختلفی از مدیریت مشارکتی ارائه شده است که در ادامه به چند مورد از آن‌ها اشاره می‌گردد:

• مدیریت مشارکتی عبارت است از مجموعه گردش کارها و عملیاتی که تمام کارکنان یک سازمان را در روند تصمیم‌گیری‌های مربوط به آن سازمان دخالت داده و شریک می‌سازد. تأکید اصلی این نوع مدیریت بر همکاری و مشارکت علاقمندان و داوطلبانه عموم افراد است و می‌خواهد از ایده‌ها، نظرات و ابتکارهای آن‌ها در حل مشکلات و مسائل سازمان استفاده کند. لذا اساس فرآیند این نوع مدیریت بر بنیان تقسیم اختیارات بین مدیریت و کارکنان استوار است (عباس زادگان، ۱۳۷۶).

- یا به عبارتی دیگر، مدیریت مشارکتی عبارت است از: نگرش جامعه برای جلب مشارکت فردی و گروهی کارکنان و تقویت روحیه ی مشارکت در آنها برای رفع مشکلات و بهبود مستمر در تمام امور سازمان و محیط کارکنان (حنیفی، ۱۳۸۰).
- لرن پلونکت نیز مدیریت مشارکتی را این گونه تعریف می کند؛ مدیریت مشارکت جو: فلسفه ای است که ایجاب می کند، تصمیم گیری سازمانی چنان صورت گیرد که اطلاعات و درون داده ها و مسئولیت به پایین ترین رده مربوط به آن تصمیم واگذار شود. هدف مدیریت مشارکت جو اطمینان یافتن از این امر است که، کارکنان صالح به گرفتن تصمیم های موثری می پردازند. سپردن اختیار وسیله ای برای دستیابی به اهداف مدیریت مشارکت جوست، سازوکاری است برای مبنای دادن مسئولیت به گروه ها یا افراد مسئول و درگیر کردن کارکنان که این اطمینان از آن حاصل می شود که اطلاعات و درون داد مناسب به نظام تصمیم گیری داده شده است (لرن پلونکت، ۱۳۸۱).
- افزایش درگیری کارمندان در تصمیمات متنوع کاری که به طور سنتی با حوزه های مختلف مدیریت ارتباط دارد را مدیریت مشارکتی گویند (محب اسفلی، ۱۳۷۸).
- مدیریت مشارکتی اعمال روشی از سوی یک مجموعه است که با ایجاد فرآیندی به تغییراتی در سازماندهی، رفتار و نگرش کارکنان و مدیران و همچنین روش ها و فنون اجرایی برسد. (رحمانی، ۱۳۷۹).
- روش مدیریت مشارکتی در حقیقت بر این اساس قرار دارد که: مدیریت ها در اختیارات و قدرت برای تصمیم گیری با تمامی کارکنان شریک و سهیم می شوند و همچنین کارکنان نیز با مدیران خود به عنوان رهبران گروه (نه فرماندهان بلامنازع) به راستی همکاری و همفکری می کنند تا در زمینه های گوناگون، تصمیمات مناسب و مفید گرفته شود (کتابی، ۱۳۷۶).
- مدیریت مشارکتی عبارت است از یک فرآیند فعال هدف گرا که در آن سرپرست همراه کارکنانش در جهت شناسایی و حل مشترک مسائل فعالیت می نماید (فردریک، چری و کنز، ۱۹۷۲).

• مدیریت مشارکتی عبارتست از دخالت و ورود کارکنان مختلف سازمان در رده‌های مختلف حسب ضرورت در فرایند تبیین مشکل، تجزیه و تحلیل موقعیت، بررسی و دستیابی به راه حل‌ها (زمردیان، ۱۳۷۱).

• مدیریت مشارکتی، ممکن است به درگیر کردن کارکنان در کارشان تعریف شود ممکن است کارکنان در هر سطحی از تصمیم‌گیری، در انواع تصمیمات به شکل‌های گوناگون از سهمیم شدن در اطلاعات و نتایج تصمیمات گرفته تا ادغام و یکی کردن تصمیمات اقدام به مشارکت نمایند (سابهاروال، ۱۹۹۱).

• مدیریت مشارکتی عبارت است از تجزیه و تحلیل نیازها و ضرورت‌های جامعه، درک مثبت آن‌ها، درگیر شدن، واگذاری اختیارات و نهایتاً ایجاد برنامه‌های مطلوب برای همگان (میشرا، ۲۰۰۵).

تأکید اصلی این نوع مدیریت بر همکاری و مشارکت داوطلبانه کارکنان و مشتریان و پیمانکاران است و می‌خواهد از ایده‌ها، پیشنهادها، ابتکارات، خلاقیت‌ها و توان فنی و تخصصی آن‌ها در حل مسایل و مشکلات سازمان در جهت بهبود مستمر فعالیت‌های سازمان استفاده کند. ایبلی (۱۳۸۶) هم مزایای نظام مشارکت را، رشد و ارتقای تولید و خدمات، تنوع تولید و خدمات، تامین شرایط بهبود مستمر، افزایش کارایی فردی و سازمانی، افزایش امنیت شغلی و روانی، افزایش رضایت کارکنان و مشتریان، ترویج رویه همکاری و همبازی، ارتقای انگیزش و روحیه ی کاری، کاهش قیمت و کم کاری، ترویج روحیه خلاقیت و نوآوری و بهبود جو ارتباطی مدیران و کارکنان و روابط تعاملی آنها می‌داند. مشارکت انگیزش را نیرومند می‌سازد، زیرا کارکنان احساس می‌کنند مورد پذیرش بیشتر سازمان هستند و در کارهای آن درگیرند. از این راه احساس احترام به خود، خشنودی شغلی و همکاری با مدیریت می‌تواند بهبود یابد. پی آمدهای مشارکت اغلب در قالب کاهش تعارض و فشار عصبی در کار، تعهد و دل بستگی بیشتر به هدفها و پذیرش بهتر از دگرگونی‌ها پدیدار می‌شوند. کارکنان نیز از رها کردن کار و غیبت در کار می‌کاهند، زیرا احساس می‌کنند که جای برازنده و خوبی برای کار دارند و در کار خویش با کامیابی بیشتر رویارو هستند. سرانجام، عمل مشارکت به خودی خود به دلیل آنکه مردم درباره دشواری‌های کارشان با هم به باز کاوی می‌پردازند ارتباط بهتری میان آنها پدید می‌آورد (طوسی، ۱۳۷۲).

### نظام پیشنهادها

اگر برنامه‌های مشارکت با توجه به شرایط فرهنگی و اجتماعی حاکم بر سازمان به طور مناسبی انتخاب شود و به اجرا در آید، نتایج مثبت خود را به سرعت آشکار می‌سازد. این برنامه مجموعه‌ای از فعالیت‌هاست که در زمینه خاصی از مشارکت مانند نظام پیشنهادها<sup>۱</sup>، گروه‌های کنترل کیفی و تیم‌های خود گردان و غیره متمرکز می‌گردند. لیکن سازمانی که تاکنون هیچ یک از برنامه‌های مشارکت را تجربه نکرده است، بهتر است از ساده‌ترین آن یعنی نظام پیشنهادها شروع کند، تا مدیران نظام مشارکت را تهدیدی برای خود نپندارند و دیگر کارکنان به تدریج آمادگی مشارکت در تصمیم‌گیری گروهی را پیدا کنند و حلقه‌های کنترل یا سیستم‌های خود گردان را تشکیل دهند (مشبکی، ۱۳۷۷).

نظام پیشنهادها مرکب از دو مفهوم نظام و پیشنهادها است. نظام عبارت است از مجموعه‌ای از اجزاء به هم پیوسته که دارای تأثیر و تأثر متقابل می‌باشند و برای نیل به هدفی مشترک تلاش می‌نمایند.

پیشنهاد نیز عبارت است از هر فکر و ایده نو که بتواند منجر به ایجاد یک تغییر مثبت، بهبود روش، افزایش کیفیت و تولید، کاهش هزینه‌ها و بالا بردن روحیه کارکنان گردد، پیشنهاد تلقی می‌شود. مواردی مانند اجرای وظیفه تعیین شده ایده بی‌فایده و مبهم، کلی‌گویی بدون راهکاری مشخص، پیشنهاد محسوب نمی‌گردد. «لاولر» معتقد است نظام پیشنهادها، روشی مرسوم جهت انتقال اطلاعات و عقاید به سطوح عالی سازمان است.

اگر چه نظام پیشنهادها شیوه‌ای از همیاری می‌باشد، ولی در رابطه با میزان و نوع همکاری که ارائه می‌دهد، بسیار محدود شده است. در شرایطی که گروه‌ها مورد استفاده قرار نمی‌گیرند، نظام پیشنهادها ممکن است یک نیروی مثبت و یاری دهنده مهم جهت همکاری کارکنان باشد. کاربرد گسترده نظام پیشنهادها نشانگر اهمیت آن است و اینکه این نظام می‌تواند شیوه به یاد ماندنی و ثابت سازمان باشد.

در واقع، تشویق به ارائه پیشنهاد توسط کارکنان به طور فردی یا گروهی و ارزیابی آن‌ها برای بهبود شرایط و زمینه‌های گوناگون محیط کاری، با ارائه بازخورهای عادی و معنوی برای کارکنان از

اساس نظام پیشنهادهای می‌باشد. در مجموع، نظام پیشنهادهای یک نظام مدون برای فعال کردن ذهن افراد و به کارگیری ایده‌ها و نظرات آن‌ها برای بهبود فعالیت‌های سازمان می‌باشد. نظام پیشنهادهای شامل تشویق به ارائه پیشنهاد توسط کارکنان به طور فردی یا گروهی و ارزیابی آن‌ها برای بهبود شرایط و زمینه‌های گوناگون محیط کاری، با ارائه بازخوردهای مادی و معنوی برای کارکنان همراه است. سازمان‌ها با توجه به وضعیت خود و بر اساس مقتضیات فرهنگی، سیاسی و غیره حاکم بر سازمان خود، یک یا تعدادی از این برنامه‌ها را انتخاب و اجرا می‌کنند (مشبکی، ۱۳۷۷)

این فرآیند شامل ارائه پیشنهادها، ایده‌ها، ابتکارات و نظرات کارکنان مختلف سازمان جهت رفع مشکلات و نارسائی‌ها در روند امور سازمان است. در این راستا از نظرات ارباب رجوع، خانواده کارکنان و کلیه ذینفعان سازمان نیز استفاده می‌گردد. این شیوه مهم اداره سازمان‌ها، بکارگیری اندیشه‌ها یا ثروت اصلی مؤسسات یعنی اطلاعات کارکنان است که روش و شیوه آن نظام پذیرش و بررسی پیشنهاد است.

#### تحقیقات پیشین در زمینه نظام پیشنهادهای

حبیب نیا در تحقیقی تحت عنوان بررسی عوامل موثر بر مشارکت کارکنان در نظام پیشنهادهای ارائه‌الگوی مناسب که در شرکت مخابرات استان قم انجام داده است پنج عامل تحصیلات، جایگاه سازمانی، حقوق و مزایا، سابقه خدمت و سن کارکنان را در میزان مشارکت کارکنان در نظام پیشنهادهای موثر می‌داند (حبیب نیا، ۱۳۸۲).

قاسمی در پژوهشی تحت عنوان بررسی آثار و زمینه‌های استقرار مدیریت مشارکتی در شرکت آب و فاضلاب استان خوزستان به این نتیجه رسید که اجرای این نظام اثرات مثبت و سازنده‌ای بر روی انگیزش کارکنان، رضایت شغلی و کاهش مقاومت کارکنان در برابر تصمیمات دارد (قاسمی، ۱۳۸۲).

یوسفی در تحقیقی با عنوان شناسایی مهم‌ترین موانع سازمانی مشارکت (نظام پیشنهادهای) از دیدگاه کارکنان در شرکت برق منطقه‌ای آذربایجان به این نتیجه رسید که مهم‌ترین موانع نظام



پیشنهادها به ترتیب موانع ناشی از کارکنان، موانع اجرایی، ساختاری، فرهنگی و موانع مدیریتی می‌باشد (یوسفی، ۱۳۸۲).

کریمی در تحقیق دیگری با عنوان بررسی تأثیر اجرای نظام مدیریت مشارکتی از طریق سیستم پیشنهادهای کارکنان بر افزایش بهره وری در شرکت برق منطقه‌ای فارس بیان نمود که بین نظام مشارکت با افزایش بهره وری و رضایت شغلی رابطه‌ای معنی دار و مثبت وجود دارد (کریمی، ۱۳۸۷).

فیض در پژوهش دیگری تحت عنوان بررسی ارتباط بین موفقیت نظام پیشنهادها و عوامل زمینه ساز اجرای آن در سازمان‌های موفق مجری طرح، سیزده عامل از جمله باور و اعتقاد مدیران و کارکنان به نظام پیشنهادها، تبلیغات در سازمان و آموزش کارکنان و مدیران را در موفقیت نظام پیشنهادها موثر می‌داند (فیض، ۱۳۷۶).

زمانی در تحقیقی میزان آمادگی اجرای مدیریت مشارکتی از طریق نظام پیشنهادها در دانشگاه اصفهان را بررسی نموده است. بررسی تاریخچه مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادها در این تحقیق نشان می‌دهد در صورتی که این سبک مدیریتی به صورت صحیحی بکار گرفته شود منافع و مزایای بسیاری را به دنبال خواهد داشت. در این تحقیق نخست مباحث مربوط به مدیریت مشارکتی و سپس سیستم پیشنهادها به عنوان یکی از مهم‌ترین برنامه‌های مدیریت مشارکتی مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. از آنجایی که اجرای موفق مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادها در مرحله نخست نیازمند بررسی آمادگی اجرای آن با توجه به عوامل متعدد فردی و سازمانی می‌باشد. هدف از این تحقیق بررسی میزان آمادگی اجرای مدیریت مشارکتی از طریق نظام پیشنهادها با استفاده از چهار متغیر آمادگی فردی کارکنان، آمادگی فردی مدیران، آمادگی ساختاری سازمان و آمادگی فرهنگی سازمان می‌باشد.

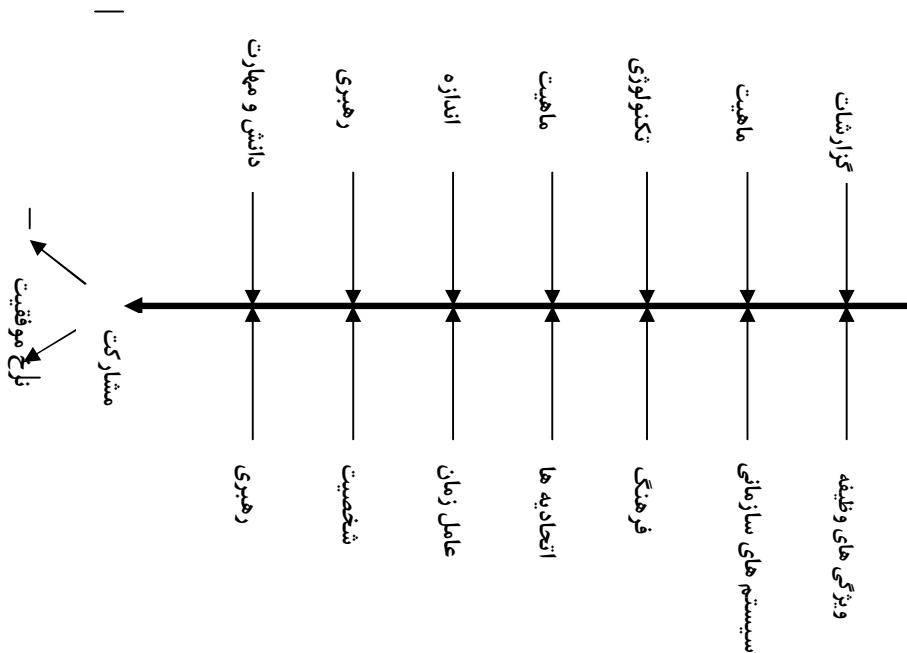
### مدل مفهومی پژوهش

در نظرات و مطالعات اندیشمندان مختلف ما را به سوی این پیش فرض اساسی رهنمون می‌سازد که مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی تجویز شدنی نیست، بلکه بستگی تام به عوامل و شرایطی دارد که در صورت وجود یا برقراری این پیش‌نیازها می‌توان از موفقیت و اثر بخشی اجرای الگوهای نظام مدیریت مشارکتی در سطح سازمان سخن گفت.

عواملی به عنوان پیش شرطها یا پیش‌نیازهای مشارکت و همچنین عوامل موثر بر مشارکت شناسائی شده است. آشکارا شماری از این عوامل با کارکنان، برخی مختص سرپرستان و مدیران سطوح مختلف و برخی نیز به دیگر عوامل سازمانی یا محیطی مربوط بودند و به طور کلی می‌توان گفت متغیرهای زیادی نظیر دانش و مهارت کارکنان، گرایشات و شخصیت کارکنان، رهبری، ساختار سازمان، اندازه سازمان، سیستم‌های سازمانی، فرهنگ سازمانی، تکنولوژی، ماهیت مسأله، ویژگی‌های وظیفه‌ای، زمان، اتحادیه‌ها و ماهیت محیط به طور مستقیم و غیر مستقیم در موفقیت برنامه‌های مشارکتی تأثیر گذار هستند که در شکل ۱ ملاحظه می‌شود.

عوامل و یا به بیان دیگر نیروهای اثر گذار در این مدل را می‌توان به دو گروه کلی عوامل درون سازمانی و عوامل برون سازمانی یا محیطی تقسیم نمود. عوامل درون سازمانی خود به دو دسته عمده عوامل فردی، مربوط به کارکنان و مدیران و عوامل سازمانی، شامل فرهنگی و ساختاری تقسیم بندی می‌شوند. چنین تقسیماتی به تفکیک سطح تجزیه و تحلیل کمک خواهد نمود، یعنی عوامل فردی در سطح تجزیه و تحلیل خرد، عوامل سازمانی در سطح میانه و عوامل محیطی در سطح کلان تجزیه و تحلیل می‌شوند.

همچنین این دسته بندی چنان که خواهیم دید امکان فرضیه‌سازی و مفهوم‌سازی دقیق‌تر و نیز هدایت جریان تحقیق در مسیری مشخص‌تر و مهم‌تر از همه نتیجه‌گیری مفیدتر را فراهم می‌سازد.



شکل ۱- متغیرهای وضعی اثرگذار بر مشارکت کارکنان (رهنورد، ۱۳۷۸)

همان طور که ذکر شده در این مدل عوامل درون سازمانی به نیروهای فردی و سازمانی و دیگر عوامل بنا به ماهیت و جایگاهشان با الهام از رویکرد سیستمی تحت عنوان محیط (عوامل برون سازمانی) که خود در برگیرنده مجموعه عوامل (نیروهای) زیادی است دسته بندی می شوند. محیط سازمان را احاطه کرده و بستر کلیه فعالیت های سازمانی محسوب می شود و از آنجا که نیروهای آن می توانند جهت یا میزان تأثیر مجموعه متغیرهای درون سازمانی را گاه حتی به تنهایی تغییر داده و یا تعدیل نمایند، تحت این عنوان و در خارج از سازمان مدنظر قرار می گیرند.

ابعاد متغیرهای درون سازمانی:

الف- فردی، در دو بعد:

(۱) کارکنان، شامل مؤلفه ها (شاخصه های) تمایل به مشارکت، فلسفه مشارکت در ذهن کارکنان، سطوح بلوغ، خلاقیت....

(۲) مدیران، شامل مؤلفه‌ها (شاخصه‌ها) ی: تمایل به مشارکت، فلسفه مشارکت در ذهن مدیران، احساس نیاز به مشارکت، سبک رهبری، اعتقادات راجع به کارکنان و رابطه مدیریت با کارکنان.....  
ب- سازمانی، در دو بعد:

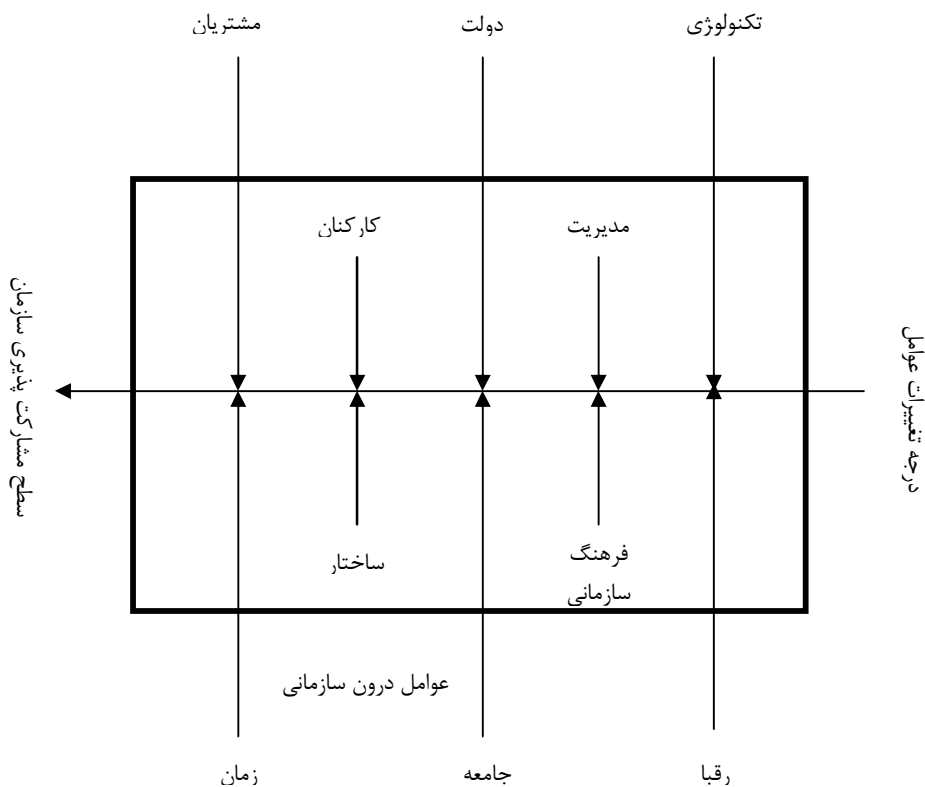
(۱) فرهنگی، شامل مؤلفه‌ها (شاخصه‌ها) : شیوه‌های تشویق و تنبیه، حمایت‌های سازمانی، فضای باز مشارکتی، شیوه حل تعارض، خطر پذیری، نوآوری و تغییر پذیری.

(۲) ساختاری، شامل مؤلفه‌های: تمرکز، درجه رسمیت و پیچیدگی.

ابعاد متغیرهای برون سازمانی (محیطی) عبارت است از: زمان، تکنولوژی، رقبا، اتحادیه‌ها، دولت و جامعه.

شکل ۲- عوامل درون سازمانی و برون سازمانی اثر گذار بر سطح مشارکت پذیری سازمان (خدای، ۱۳۸۰)

عوامل برون سازمانی



از آنجایی که این مدل برای توصیف وضعیت موجود سازمان‌ها از حیث سنجش سطح مشارکت پذیری سازمان مناسب به نظر می‌رسد، در این تحقیق برای امکان سنجی اجرای مدیریت مشارکتی از طریق نظام پیشنهادها در دانشگاه هوایی شهید ستاری مورد استفاده قرار گرفته است.

### فرضیه‌های پژوهش

#### فرضیه اصلی

در دانشگاه هوایی شهید ستاری امکان پیاده سازی مدیریت مشارکتی از طریق نظام پیشنهادها وجود دارد.

#### فرضیه فرعی

۱- آمادگی فردی کارکنان دانشگاه هوایی جهت پیاده سازی نظام پیشنهادها در حد مطلوبی قرار دارد.

۲- آمادگی فردی مدیران دانشگاه هوایی جهت پیاده سازی نظام پیشنهادها در حد مطلوبی قرار دارد.

۳- آمادگی ساختاری سازمان دانشگاه هوایی جهت پیاده سازی نظام پیشنهادها در حد مطلوبی قرار دارد.

۴- آمادگی فرهنگی سازمان دانشگاه هوایی جهت پیاده سازی نظام پیشنهادها در حد مطلوبی قرار دارد.

### روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف یک پژوهش کاربردی می‌باشد چرا که انتظار می‌رود یافته‌های این تحقیق در جامعه مورد مطالعه و جوامع مشابه با آن مورد استفاده قرار گیرد. تحقیق مذکور از نظر گردآوری داده‌ها و اطلاعات و روش تجزیه و تحلیل یک تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی است (خاکی، ۱۳۸۴). برای کسب داده‌های اولیه، پرسشنامه محقق ساخته‌ای مبتنی بر ۴۸ سوال که پایایی و روایی آن در این تحقیق به اثبات رسیده، در بین نمونه‌ای متشکل از ۱۵۳ نفر از اعضای

جامعه آماری که شامل کارکنان دانشگاه هوایی شهید ستاری است، توزیع گردید. پرسشنامه استفاده شده در این پژوهش مشتمل بر ۴۸ سوال بوده که در پژوهشی توسط زمانی (۱۳۸۶) مورد استفاده قرار گرفته است. برای تعیین روایی پرسشنامه‌های تهیه شده از نظرات استادان و متخصصین استفاده شد که در نتیجه مواردی جهت اصلاح پیشنهاد و پس از اعمال اصلاحات مورد نظر، پرسشنامه نهایی تدوین گردید و پایایی یا قابلیت اعتماد پرسشنامه نیز با استفاده از روش آلفای کرونباخ محاسبه شده است. روش نمونه‌گیری در این پژوهش، تصادفی ساده می‌باشد که در آن تمامی کارکنان از شانس مساوی برای انتخاب شدن برخوردار می‌باشند. بدین ترتیب با در نظر گرفتن احتمال عدم برگشت برخی از پرسشنامه‌ها، تعداد ۱۸۰ پرسشنامه در بین جامعه آماری توزیع گردید که از آن میان برابر با تعداد نمونه مشخص شده، ۱۵۳ پرسشنامه برای تحلیل مورد استفاده قرار گرفت.

### یافته‌های پژوهش

در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون تی. استیودنت با کمک نرم‌افزار اس.پی.اس.اس استفاده شده است. نتایج حاصل از این تحلیل در مورد فرضیه‌های پژوهش در ادامه ارائه شده است.

#### جدول ۱- نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	متغیر	میانگین	انحراف معیار	سطح معناداری	نتیجه بررسی فرضیه
۱	آمدگی فردی کارکنان	3/321	0/6107	0/000	تایید
۲	آمدگی فردی مدیران	3/577	0/7081	0/000	تایید
۳	آمدگی ساختار سازمان	2/5738	0/61025	0/245	تایید
۴	آمدگی فرهنگی سازمان	3/6647	0/69482	0/000	تایید
اصلی	آمدگی دانشگاه جهت اجرای نظام پیشنهادها	3/5628	0/69808	0/000	تایید

در طیف پنج لیکرت متوسط نمره ۳ می‌باشد. بنابراین این عدد به عنوان مقدار آزمون در آزمون تی استیوودنت استفاده می‌شود. اگر میانگین مشاهده شده از مقدار میانگین آزمون بیشتر باشد و مقدار سطح معناداری از مقدار خطا ( $\alpha=0.05$ ) کمتر باشد، فرضیه  $H_0$  رد شده و فرض پژوهشگر تایید می‌شود. در نتیجه آمادگی فردی کارکنان برای پیاده سازی مدیریت مشارکتی از طریق نظام پیشنهادات در وضعیت مطلوب قرار دارد. بر این اساس همه فرضیه‌های مورد بررسی به جز فرضیه سوم تایید شده‌اند. زیرا یافته‌های داده‌های مربوط به این فرضیه نشان می‌دهد عدد معناداری به دست آمده بیشتر از مقدار خطای مورد نظر بوده است.

### آزمون رتبه‌ای فریدمن

از آزمون فریدمن برای اولویت بندی (رتبه بندی) متغیرها استفاده می‌شود. در این پژوهش نیز به منظور بررسی یکسانی اهمیت هر یک از متغیرهای موثر در اجرای نظام مدیریت مشارکتی از این آزمون استفاده گردید.

فرضیه آماری این آزمون به شرح زیر می‌باشد:

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \text{اهمیت متغیرهای اجرای نظام مدیریت مشارکتی در این تحقیق یکسان می‌باشند.} \\ H_1 : \text{دست کم دو متغیر دارای اهمیت متفاوتی می‌باشند.} \end{array} \right.$$

به منظور تجزیه و تحلیل از spss استفاده گردید که خروجی آن طبق جداول زیر می‌باشد:

جدول ۲- آماره های آزمون

۱۵۳	تعداد نمونه
174/702	آماره کای دو
۳	درجه آزادی
0/000	سطح معناداری

همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌کنیم، ( $\text{Sig} = 0/000$ ) بوده و چون کمتر از  $0/05$  می‌باشد، نشان می‌دهد که اهمیت این متغیرها یکسان نیست، بنابراین فرضیه  $H_0$  رد شده و  $H_1$  مبنی بر

متفاوت بودن اهمیت این متغیرها پذیرفته می‌شود. بعلاوه در جدول زیر میانگین رتبه‌ی این متغیرها آورده شده است که متفاوت بودن میانگین رتبه‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۳- رتبه بندی متغیرها

رتبه میانگین‌ها	متغیر
3/56	آمادگی فردی کارکنان
2/97	آمادگی فردی مدیران
1/45	آمادگی ساختاری
2/76	آمادگی فرهنگی

نتایج حاصل از جدول فوق (رتبه‌ها) نشان می‌دهد که در بین متغیرهای در نظر گرفته شده در این تحقیق برای بررسی میزان آمادگی سازمان برای اجرای نظام مدیریت مشارکتی، آمادگی فردی کارکنان با میانگین رتبه‌های ۳/۵۶ بیشترین اهمیت را دارا می‌باشد. این اهمیت حاکی از آن است که در اجرای نظام مدیریت مشارکتی، سازمان بهتر می‌تواند روی این متغیر تکیه نماید. بعد از این متغیر، آمادگی فردی مدیران و آمادگی فرهنگی سازمان به ترتیب با رتبه‌های 2/97 و 2/76 در اولویت بعدی قرار دارند. کم‌ترین اهمیت نیز مربوط به آمادگی ساختاری است که با میانگین رتبه 1/45 در اولویت آخر قرار گرفته است. این امر نشان می‌دهد که در صورت پیاده سازی نظام مدیریت مشارکتی با تداوم وضع موجود، توجه اندکی به آماده سازی ساختاری سازمان خواهد شد و مدیریت بایستی نسبت به بهبود این متغیر بر اساس راهکارهای ارائه شده در این پژوهش بپردازد.

### بحث و نتیجه گیری

نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های تحقیق نشان داد که در دانشگاه هوایی امکان پیاده سازی مدیریت مشارکتی از طریق نظام پیشنهادات وجود دارد. ضمناً آمادگی فردی کارکنان و مدیران و آمادگی فرهنگی دانشگاه جهت پیاده سازی مدیریت دانش از طریق نظام پیشنهادات در حد مطلوبی بوده ولی آمادگی ساختاری دانشگاه هوایی در حد مطلوبی قرار ندارد.



به منظور افزایش آمادگی سازمان برای اجرای مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادها لازم است بستر سازی مناسبی برای افزایش چهار متغیر آمادگی فردی کارکنان، آمادگی فردی مدیران، آمادگی ساختاری سازمان و آمادگی فرهنگی سازمان انجام گیرد. به این منظور اقدامات زیر پیشنهاد می‌گردد: با وجود اینکه آمادگی فردی کارکنان از میانگین نسبتاً خوبی نسبت به ۳ متغیر دیگر برخوردار است هنوز فرصت مناسبی برای افزایش آن وجود دارد. بدین منظور اجرای سیستم‌های تشویقی مادی و معنوی مناسب برای اجرای نظام پیشنهادها تمایل، آمادگی و انگیزه کارکنان را برای ارائه پیشنهادها سازنده افزایش خواهد داد.

با توجه به اینکه نتایج تحقیق حاکی از آن است که آمادگی مدیران از میانگین پایین‌تری نسبت به آمادگی کارکنان برخوردار می‌باشد لذا پیشنهاد می‌گردد به منظور افزایش آمادگی مدیران برای اجرای مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادها به گونه‌ای برنامه ریزی گردد تا فضای اعتماد و صمیمیت بین مدیران و کارکنان افزایش یافته و مدیران به نظرات و ایده‌های کارکنان در امور محوله و سایر امور واحد خود توجه نموده و از آن استفاده نمایند. به این منظور مطرح کردن مباحث مربوط به سیستم پیشنهادها و مزایای استفاده از آن و تبادل نظر با مدیران و روسای واحدهای مختلف در جلسات مربوطه می‌تواند مفید واقع گردد.

با توجه به اینکه نتایج بدست آمده بیانگر این مطلب است که از بین ۳ نوع آمادگی مطرح شده، آمادگی فرهنگی سازمان پایین‌تر از بقیه می‌باشد. لذا لازم است فعالیت‌های ویژه‌ای برای افزایش این آمادگی در سازمان صورت گیرد. در این راستا، فعالیت‌هایی از قبیل تشویق بیشتر خلاقیت و نوآوری کارکنان، تلاش بیشتر برای رعایت عدالت سازمانی، فراهم نمودن بستر مناسب برای رشد و شکوفایی کارکنان خلاق و نوآور و افزایش جو انتقاد سالم در سازمان می‌تواند بسیار مفید واقع گردد.

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که آمادگی ساختاری سازمان پایین‌تر از دیگر آمادگی‌های مطرح شده می‌باشد لذا برای افزایش آمادگی ساختاری جهت اجرای مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادها بایستی تمهیدات ساختاری لازم برای کاهش رسمیت و تمرکز غیر لازم که به عنوان موانعی برای مشارکت بیشتر محسوب می‌گردد انجام گیرد. در این خصوص فعالیت‌هایی از قبیل افزایش اختیار مدیران در تعیین و پرداخت پاداش و اضافه کار به کارکنان، افزایش آزادی مدیران در اخذ

تصمیمات و انعطاف بیشتر در تدوین آیین نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و شرح وظایف شغل‌ها مثر ثمر خواهد بود.

### پیشنهادها

با توجه به اینکه استفاده از مزایای این سیستم برای سازمان نیاز به زمان دارد، پس از استقرار سیستم پیشنهادها در دانشگاه ستاری و اجرای آن شایسته است برنامه‌ای تدوین گردد تا منافع یا مضرات احتمالی این سیستم در طی دوره‌های زمانی مناسب با استفاده از نظر کارکنان و مدیران مورد بررسی قرار گیرد. همچنین با کمک و همفکری آنان موانع و مشکلات احتمالی اجرای این سیستم برطرف گردد. از طرف دیگر به منظور رفع ابهام و ایجاد شفافیت در اجرای سیستم پیشنهادها لازم است آیین نامه‌ای به منظور اجرای بهتر آن با استفاده از نظرات کارشناسان تهیه و به اطلاع کلیه کارکنان و مدیران سازمان برسد.

## منابع

- ابیلی، خدایار (۱۳۸۶)، دریچه ای به مفاهیم نوین مدیریتی، تهران، انتشارات سارگل.
- توحیدی، خلیل. (۱۳۸۰). نظریه و دیدگاهی چند در ارتباط با مشارکت موثر و واقعی کارکنان در سازمان. ماهنامه توسعه مدیریت، ۴ (۲۷).
- حبیب نیا، رضا. (۱۳۸۲). بررسی عوامل موثر بر مشارکت در نظام پیشنهادات و ارائه الگوی مناسب. پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- حنیفی، فریبا (۱۳۸۰)، مدیریت مشارکتی، فرهنگ مشارکت، شماره ۲۹، تهران.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۸۴). روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی. تهران، مرکز تحقیقات علمی کشور.
- رحمانی، شهریار. (۱۳۷۹). نکته‌هایی درباره مدیریت مشارکتی. روزنامه همشهری، ۲۳ مرداد ماه (۲۱۹۱).
- رحمانی، شهریار. (۱۳۷۹). نکته‌هایی درباره مدیریت مشارکتی. روزنامه همشهری، ۲۳ مرداد ماه (۲۱۹۱).
- رهنورد، فرج الله. (۱۳۷۸). مدیریت مشارکتی از تئوری تا عمل. تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- رهنورد، فرج الله. (۱۳۸۵). دیدمان مشارکت. چاپ اول، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
- زمانی، علی. (۱۳۸۶). میزان آمادگی اجرای مدیریت مشارکتی از طریق نظام پیشنهادها در دانشگاه اصفهان. پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان.
- زمردیان، اصغر. (۱۳۷۱). مدیریت مشارکتی: مدیریت امروز. ماهنامه مدیریت، شماره ۱۷.
- عباس زادگان، سید محمد. (۱۳۷۶). مبانی اساسی در سازماندهی و رهبری. چاپ اول، تهران، شرکت سهامی انتشار.
- فیض، داود. (۱۳۷۶). بررسی ارتباط بین موفقیت نظام پیشنهادات و عوامل زمینه ساز اجرای آن در سازمان‌های موفق مجری طرح. پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- کتابی، علیرضا. (۱۳۷۶). مدیریت مشارکتی تحول مفهوم مدیریت علمی، ضرورت‌ها، محدودیت‌ها و موانع. شماره ۱۳.
- کریمی، حمید رضا. (۱۳۸۷). بررسی تأثیر اجرای نظام مدیریت مشارکتی از طریق سیستم پیشنهادهای کارکنان بر افزایش بهره وری در شرکت برق منطقه‌ای فارس. پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز.
- لرن پلونکت و رابرت فوراینه (۱۳۸۱)، مدیریت مشارکت جو، ترجمه محمد علی طوسی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- مشبکی، اصغر. (۱۳۷۷). جایگاه نظام مشارکت و بهره وری سازمانی. مدیریت دولتی، شماره ۳۹.
- یوسفی، حسین. (۱۳۸۲). شناسایی مهم‌ترین موانع سازمانی مشارکت (نظام پیشنهادها) از دیدگاه کارکنان در شرکت برق منطقه‌ای آذربایجان. پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت

- Ashmos, donde p & Daniel, Reuben R. jr. (1996) . understanding the participation
- Fredrick, B. Chaney & Kenneth S. Tell. (1972) . Participative Management ,A partical Experience, personnel. Vol. 12 No. 2, pp. 32-J8.
- Lines. (2005) . Rune How Social accounts and participation during Change affect organizational learning. Journal of 'Workplace learning. Vol 17Number 3 pp. 157 – 177.
- Mishra- S. N. (2005) . Participative Management, Rural Development. Vol. 8, Number 2 pp. 35-39.
- Of critical Task specialists in strategic Decision making, Decision Science. vol. 27, No 1.
- Sabharval, Jagjit Singh. (1991) . participative Management in Bank. New Delhi: Kitab Mahal.
- Wagner John A and Richard Z. Gooding. (1998) . Effects of Societal Trends on participation Reaseard, Administrative Science Quartely. vol, 32, No. 2.