



Academy of Organizational
Behavior Management

Organizational Behavior Studies Quarterly

Print ISSN: 2322-1518
Online ISSN: 3456-6452

Autumn 2023 (Serial No. 47), Vol. 12, No. 3

Presenting the Model of Attracting Employees' Participation in the Organization with an Emphasis on Positive Organizational Behavior Approach

Shamameh Helmi¹
Seyed Ali Akbar Ahmadi (Ph. D.)²
Mojtaba Amiri (Ph. D.)³
Ali Jamshidi (Ph. D.)⁴

Abstract

As a key and influential organizational issue to utilize the employees' intellectual power and thoughts, their participation has become a competitive advantage. Given the considerable achievements of the positivism perspective, such as positive organizational behavior in the organization, the present research was aimed at designing the model of attracting employees' participation in the organization with an emphasis on positive organizational behavior. The data was collected in the first stage through interviews with 18 of experts and scholars in the management field (academic) which were chosen by a purposive sampling method and using Delphi method and in the second stage through a questionnaire. The statistical population of this research included 305 employees working for the Vice-Chancellor for Resource Management and Development of Shahid Beheshti University of Medical Sciences, and the statistical sample was calculated equal to 170 individuals using Cochran's formula. The fitting of the research model was done using confirmatory factor analysis and structural equation modeling using SmartPLS3 software. The results revealed a significant relationship between structural factors, behavioral factors, positive organizational behavior factors, environmental factors, and attracting employees' participation. Furthermore, employees' participation affects their job satisfaction, organizational commitment, and empowerment. According to the results of this research, Shahid Beheshti University of Medical Sciences can do things such as creating a suggestion system, reducing centralism in the organization, adjusting the formality of the organization, sharing information, creating motivation in employees, creating a supportive organizational atmosphere, strengthening the positive attitude of managers towards participation, developing employees' self-efficacy, increasing hope and development optimistic style in the work environment to attract the employees' participation.

Keywords: *Employees Participation; Positive Organizational Behavior; Self- Efficacy; Hope; Optimism*

-
1. Ph. D. Student in Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran
 2. Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran (Corresponding author),
Aliakbarahmadi@pnu.ac.ir
 3. Associate Professor, Department of Public Administration, University of Tehran, Iran
 4. Assistant Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran



ارائه الگوی جلب مشارکت کارکنان در سازمان با تأکید بر رویکرد رفتار سازمانی مثبت گرا

شمامه حلمی، سیدعلی اکبر احمدی، مجتبی امیری**، علی جمشیدی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۰۷

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۲/۰۴/۱۵

چکیده

مشارکت کارکنان به عنوان یک موضوع مهم و تأثیرگذار در سازمان‌ها برای به کارگیری توان فکری و اندیشه‌های کارکنان، به یک مزیت رقابتی تبدیل شده است و با توجه به دستاوردهای قابل توجه رویکرد مثبت‌گرایی از جمله رفتار سازمانی مثبت‌گرا در سازمان، هدف این پژوهش، طراحی مدل جلب مشارکت کارکنان در سازمان با تأکید بر رفتار سازمانی مثبت‌گرا می‌باشد. داده‌ها در مرحله اول از طریق مصاحبه با ۱۸ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت (دانشگاهی) با روش نمونه‌گیری هدف‌مند انتخاب و با استفاده از روش دلفی و در مرحله دوم از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شد. جامعه آماری این پژوهش ۳۰۵ نفر از کارکنان معاونت توسعه مدیریت و برنامه‌ریزی منابع دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی می‌باشند که نمونه آماری با فرمول کوکران ۱۷۰ نفر محاسبه شد. برازش مدل پژوهش با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS3 و آزمون تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری انجام پذیرفت. نتایج نشان داد که بین عوامل ساختاری، عوامل رفتاری، عوامل رفتار سازمانی مثبت‌گرا، عوامل محیطی و جلب مشارکت کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. همچنین مشارکت کارکنان بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و توانمندسازی آنان مؤثر است. با توجه به نتایج این پژوهش دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی می‌تواند مواردی نظیر، ایجاد نظام پیشنهادها، کاهش تمرکزگرایی در سازمان، تعدیل رسمیت سازمان، اشتراک‌گذاری اطلاعات، ایجاد انگیزش در کارکنان، ایجاد جو سازمانی حمایت‌گر، تقویت نگرش مثبت مدیران نسبت به مشارکت، توسعه خودکارآمدی کارکنان، افزایش امیدواری و توسعه سبک خوش‌بینی در محیط کار را برای جلب مشارکت کارکنان به کار گیرد.

کلیدواژه: مشارکت کارکنان؛ رفتار سازمانی مثبت‌گرا؛ خودکارآمدی؛ امیدواری؛ خوش‌بینی

. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران
. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران (نویسنده مسئول)
. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، ایران
استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

Aliakbarahmadi@pnu.ac.ir

مقدمه

پویایی سازمان به منظور تحقق اهداف تعیین شده، منوط به پدید آوردن فضای سازمانی مناسب و مطلوب، ایجاد روحیه اعتماد، مسئولیت پذیری، مشارکت همگانی مدیران و کارکنان در اداره امور سازمان و تقویت فرهنگ مدیریت مشارکتی است تا در این راستا استفاده بهینه از منابع انسانی، مالی، تجهیزاتی و فضاهای کالبدی در جهت کارایی و بهره‌وری بیشتر سازمان فراهم شود (سبحانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۴). سرمایه انسانی، حیاتی‌ترین عنصر راهبردی و اساسی‌ترین موضوع برای ارتقای عملکرد و کارایی سازمان است. با توجه به اهمیت منابع انسانی، بدیهی است که برای دستیابی به اهداف نظام سلامت از قبیل تأمین، ارتقا و حفظ سلامت افراد و ارائه خدمات به بیماران، نیروی انسانی شاغل در دانشگاه‌های علوم پزشکی علاوه بر داشتن مهارت و تخصص، باید از تعهد سازمانی مطلوبی نیز برخوردار باشند. کارکنان متعهد به اهداف سازمان به عنوان مزیت رقابتی آن سازمان محسوب می‌شوند (مطلبی و همکاران، ۱۳۹۸). در این راستا، مشارکت و همکاری کارکنان به افزایش تعهد آنان منجر شده و سبک مدیریت مشارکتی، زمینه را برای بهره‌مندی بیشتر سازمان از توانمندی‌های ذهنی و فکری کارکنان برای افزایش کارایی و اثربخشی سازمان فراهم می‌کند (زوار و همکاران، ۱۴۰۰).

جلب مشارکت، شیوه‌ای برای افزایش بهره‌وری است و شرایط کاری را ایجاد می‌کند که موجب همسویی اهداف فردی و سازمانی می‌شود، به طوری که کارکنان به سبب افزایش مشارکت، سطح بالایی از نشاط را گزارش نموده و سازمان نیز بهره‌وری بیشتری را تجربه می‌نماید (فاق^۱، ۲۰۲۲). مشارکت کارکنان برای بقای سازمان، امری حیاتی و ضروری است و یک سازمان برای بقا باید کارکنان را در تصمیم‌گیری و هدف‌گذاری مشارکت دهد (پویری و باری ونی^۲، ۲۰۲۳).

مقایسه سازمان‌های سنتی با سازمان‌هایی که از شیوه مشارکتی استفاده کرده‌اند، حاکی از آن است که در سازمان‌های برخوردار از شیوه مشارکتی، ترک خدمت و جابه‌جائی کارکنان کمتر، عملکرد افراد بیشتر، نگرش نسبت به کار مثبت‌تر و اثربخشی سازمانی، بالاتر است. کارشناسان و صاحب‌نظران مدیریت به این باور دست یافته‌اند که یکی از اصولی‌ترین و علمی‌ترین راه‌های پیشرفت صنعت و خدمات و نیز

1. Faeq
2. Poyeri & Bariweni

رشد بهره‌وری و بهبود کیفیت خدمات و تولیدات داخلی پیاده کردن نظام مشارکت کارکنان در سطح سازمان‌ها و مؤسسات اعم از دولتی و خصوصی است (سپهوند و عارف‌نژاد، ۱۳۹۳). بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند که باتوجه به ویژگی‌ها و خصوصیات سازمان‌های دولتی، چالش مشارکت کارکنان و به‌ویژه متخصصان در این سازمان‌ها بیشتر است. به‌عنوان مثال به اعتقاد اپشتاین^۱ ماهیت خاص بسیاری از سازمان‌های دولتی و کاری که آنها انجام می‌دهند، بر مشکلات متخصصان در این سازمان‌ها افزوده است؛ چرا که به‌طور سنتی، بسیاری از سازمان‌های دولتی، بوروکراسی‌هایی هرمی و چندلایه دارند که سبب محدود شدن میزان استقلال کارکنان خود می‌شوند (پریچارد^۲، ۲۰۰۳). همچنین نتایج پژوهش‌های مختلف نشان می‌دهد سازمان‌ها به دلیل سطح پایین مشارکت کارکنان، اغلب در مرحله اجرای راهبرد در سطوح مختلف سازمانی با مشکل مواجه می‌شوند. باتوجه به نظریه کاپلان و نورتون^۳ (۲۰۰۱)، یکی از موانع اساسی در اجرای راهبرد، عدم همسویی و همکاری کارکنان در اجرای راهبردهای سازمانی است (پورصادق، ۱۳۹۳).

در شرایط متحول و متغیر امروزی که سازمان‌ها با موجی از تغییرات و ابهام مواجه شده‌اند، رویکرد مثبت‌گرایی، نه تنها می‌تواند سازمان‌ها را از شکست و افول نجات دهد، بلکه می‌تواند باعث رشد و تعالی آنها و کارکنانشان شود. بنابراین کلیه سازمان‌ها باید جهت رشد و شکوفایی کارکنان و همچنین خلق مزیت رقابتی خود از رویکردهای سنتی فاصله گرفته و به سمت مثبت‌گرایی گام بردارند؛ به‌ویژه اینکه مثبت‌گرایی بستر مناسبی برای پذیرش تحول سازمانی و در نتیجه تحقق بسیاری از رویکردها و راهبردهای سازمانی است (فروهر، ۱۳۹۴). باتوجه به اینکه دانشگاه‌های علوم پزشکی به‌عنوان متولیان اصلی نظام سلامت در ابعاد جسمی، روانی و اجتماعی در جامعه محسوب می‌شوند، به‌منظور ارائه خدمات مطلوب به جامعه هدف، در درجه اول باید از حیث ویژگی‌های سازمانی، خود را کارآمد نمایند و با جلب مشارکت کارشناسان و کارکنان زیرمجموعه خود، موجب افزایش روحیه خدمت، نشاط و رضایت‌مندی شغلی آنان شده تا از این طریق کارکنان دانشگاه علوم پزشکی بتوانند نقش مؤثری در افزایش ظرفیت اجتماعی و نهادی برای مقابله با مسائل درهم‌تنیده خدمات بهداشتی و پزشکی، تکریم ارباب‌رجوع، کاهش شکایات

1. Epstein
2. Pritchard
3. Kaplan & Norton

افراد، تسریع در پاسخگویی مناسب به درخواست‌های مراجعان داشته باشند. ازسوی دیگر، نظر به اینکه مطالعات مختلف (آلاس^۱ (۲۰۰۷)، کلبرگ^۲ و همکاران (۲۰۰۹)، کیک^۳ و همکاران (۲۰۰۶)، گارسیا^۴ و همکاران (۲۰۰۷)) نشان می‌دهند که جلب مشارکت کارکنان در مدیریت سازمان، در افزایش تعهد سازمانی و رضایت شغلی آنان مؤثر بوده است. این پژوهش در جستجوی راهکاری جهت افزایش مشارکت کارکنان با رویکرد رفتار سازمانی مثبت گرا می‌باشد.

با بررسی و مطالعه ادبیات و پیشینه پژوهش در زمینه مشارکت، مشاهده می‌شود که اغلب مطالعات به یافتن چند عامل محدود اثرگذار بر مشارکت کارکنان پرداخته‌اند و چندان توجهی به رویکرد رفتار سازمانی مثبت گرا (POB)^۵ نشده است؛ درحالی که تأکید بر رویکرد مذکور، جنبه نوآوری پژوهش حاضر محسوب می‌شود و مؤلفه‌های مهم اثربخش در مشارکت‌پذیری کارکنان از قبیل خودکارآمدی^۶، امید^۷، خوش‌بینی^۸ و تاب‌آوری^۹ را مورد بررسی قرار می‌دهد. بنابراین پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل جلب مشارکت کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی در راستای پاسخگویی به سؤال اصلی پژوهش مبنی بر اینکه با چه الگویی می‌توان ضمن تأکید بر رویکرد رفتار سازمانی مثبت گرا، مشارکت کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی تهران را جلب نمود، انجام پذیرفته است.

مبانی نظری

مشارکت

مشارکت کارکنان، یک برنامه مدیریتی است که براساس آن کارکنان می‌توانند در انتخاب‌های مربوط به کار یا بحث درمورد موضوعاتی که بر تصمیمات مدیریتی تأثیرگذار است، شرکت کنند (اوبیکوی^{۱۰}، ۲۰۱۹). مشارکت، فرایندی است که از طریق آن به کارکنان اجازه داده می‌شود که درباره

1. Alas
2. Kalleberg
3. Kick
4. Garcia
5. Positive organizational behavior
6. Self- efficacy
7. Hope
8. Optimism
9. Resilience
10. Obiekwe

کارشان تأثیر و نفوذ داشته باشند. به عبارت دیگر، مشارکت، حالت و وضعیتی است که تحت آن افراد بتوانند با اختیارات بیشتری کار و وظیفه خود را بهتر انجام دهند (هلر^۱ و همکاران، ۱۹۹۸).

رفتار سازمانی مثبت‌گرا

رفتار سازمانی مثبت‌گرا (POB) برای اولین بار تحت عنوان «بررسی و به‌کارگیری نقاط قوت و ظرفیت‌های روان‌شناختی مثبت منابع انسانی که قابلیت پرورش و اندازه‌گیری را داشته که به‌طور مؤثر برای بهبود عملکرد مدیریت در محل کاری استفاده می‌شود» تعریف شده است. بنابراین، برای اینکه نقاط قوت یا ظرفیت روان‌شناختی شاخص فرد در حوزه رفتار سازمانی استفاده شود، رویکرد مدیریت باید مثبت‌گرا باشد و تاحدودی در زمینه رفتار سازمانی منحصر به فرد باشد؛ مهم‌تر اینکه باید بر نظریه و تحقیق، قابلیت اندازه‌گیری، توسعه‌پذیری و وابسته به نتایج عملکرد مبتنی باشد. با توجه به معیارهایی که برای رفتار سازمانی مثبت‌گرا در نظر گرفته شد، چندین ظرفیت روان‌شناختی دربرگیرنده این معیارها برای مطالعه و آزمایش‌های تجربی در زمینه کاری معرفی شده است. این ظرفیت‌ها عبارتند از: خودکارآمدی، امید، خوش‌بینی و تاب‌آوری. مطالعات نشان داده است آنها به بهترین حالت معیارهای رفتار سازمانی مثبت‌گرا را دربر می‌گیرد (لوتانز و همکاران^۲، ۱۳۹۱).

لوتانز و یوسف (۲۰۰۴) ترکیب سرمایه روان‌شناختی، سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی را برای شکل‌گیری رفتارهای سازمانی مثبت، ضروری می‌دانند.

جنبش روان‌شناسی مثبت‌گرا که آغازگر آن، مارتین سلیگمان^۳ بوده است، به‌جای تأکید بر بیماری‌ها و ناکارآمدی‌های ذهن انسان، بر چگونگی شکوفاسازی بیشتر ذهن‌های سالم تمرکز می‌کند. لوتانز و همکاران (۲۰۰۷)، بر این باورند که سرمایه روان‌شناختی براساس مؤلفه‌های روان‌شناختی مثبت‌گرا، باعث ارتقای ارزش سرمایه انسانی و اجتماعی در سازمان می‌شود. این مؤلفه‌ها در یک فرایند تعاملی و ارزشیابانه به زندگی فرد معنا بخشیده، تلاش فرد را برای تغییر موقعیت‌های فشارزا استمرار می‌بخشد و او را برای ورود به صحنه عمل، آماده کرده، مقاومت و سرسختی آن را در تحقق اهداف تضمین می‌کند. امیدواری

1. Heller
2. Luthans
3. Seligman

یعنی نشان دادن مقاومت در راه رسیدن به اهداف و تغییر مسیر رسیدن به اهداف و دارای سه مؤلفه عاملیت، طرح و هدف است. خوش بینی بر اسناد مثبت درباره موفقیت های حال و آینده تأکید دارد و افراد خوش بین منتظر رخدادهای خوشایند هستند. خودکارآمدی بر تعهد و تلاش برای موفقیت در کارها و وظایف چالش برانگیز تأکید دارد و تاب آوری یعنی انعطاف پذیری و پایداری در زمان مواجهه با سختی ها و مشکلات، موانع، ناکامی ها و تعارض ها (ابراهیمی نیا، ۱۴۰۱).



شکل ۱. عوامل دهنده رفتارهای سازمانی مثبت

رضایت شغلی

رضایت شغلی بیانگر حالت هیجانی و احساسی دلپذیر درباره شغل است که در نتیجه ارزیابی ویژگی های مختلف آن ایجاد می شود (یزدانی و همکاران، ۱۴۰۰). رضایت شغلی، نتیجه ادراک کارکنان است که محتوا و زمینه شغل آن چیزی را که برای کارمند ارزشمند است، فراهم می کند. رضایت شغلی یک حالت احساسی مثبت یا مطبوع است که پیامد ارزیابی شغلی یا تجربه فرد است، این حالت احساسی مثبت، کمک زیادی به سلامت فیزیکی و روانی افراد می کند. از نظر سازمانی، سطح بالای رضایت شغلی منعکس کننده جو سازمانی بسیار مطلوب است که به جذب و بقاء کارکنان منجر می شود (غلامی، ۱۳۹۹).

تعهد سازمانی

از نظر مفهومی، تعهد سازمانی به وسیله حداقل سه مؤلفه قابل تعریف است: باور قوی در پذیرش اهداف و ارزش های سازمان، تمایل و انگیزه در به کار بستن تلاش های قابل ملاحظه به نمایندگی از سازمان و تمایل شدید به حفظ عضویت در سازمان (گونلو^۱ و همکاران، ۲۰۱۰).

1. Gunlu

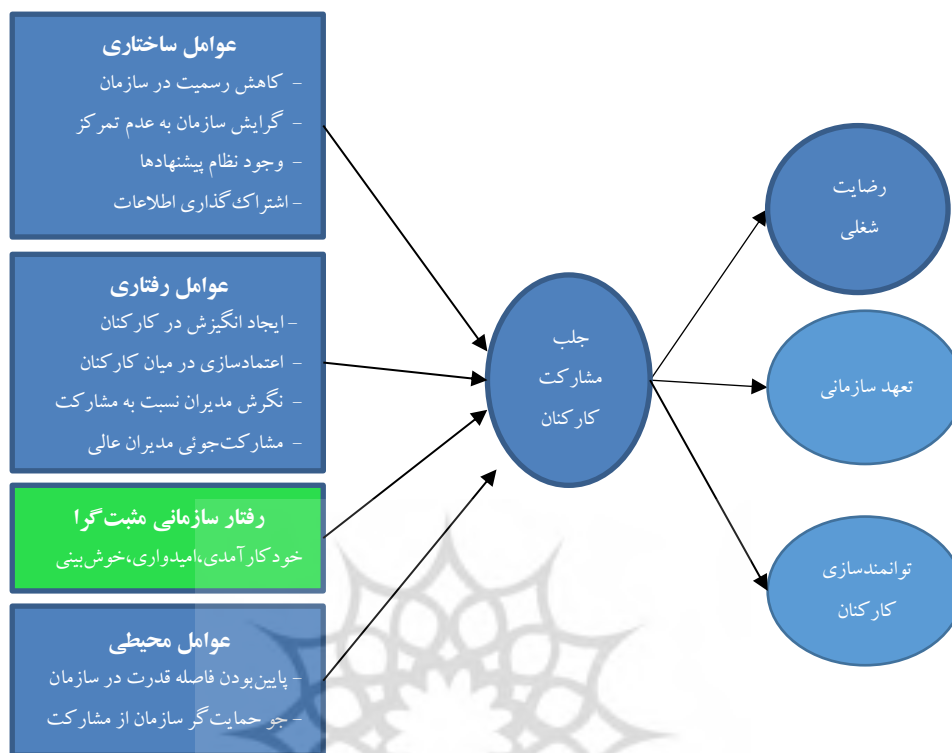
توانمندسازی

از نظر میرسون و دوتینک^۱ (۲۰۱۲) توانمندسازی کارکنان به‌عنوان یک اقدام انگیزشی شناخته می‌شود که هدف آن بهبود عملکرد از طریق افزایش فرصت‌های مشارکت و درگیر نمودن کارکنان در تصمیم‌گیری است. این کار عمدتاً مربوط به ایجاد اعتماد، انگیزه، مشارکت در تصمیم‌گیری است که به از بین بردن فاصله بین کارمند و مدیر ارشد منجر می‌شود. مفهوم توانمندسازی به هر وضعیتی گفته می‌شود که حس لیاقت و مهارت در انجام امور را به افراد داده و آنها به استقلال، خوداتکایی و قدرت خود، آگاهی می‌یابند (علوی و همکاران، ۱۴۰۱).

مدل مفهومی پژوهش

مؤلفه‌های این پژوهش براساس مدل سه‌شاخگی در سه دسته عوامل ساختاری، رفتاری و محیطی دسته‌بندی و مدل مفهومی طراحی شده است. در مدل سه‌شاخگی ارتباط بین عوامل ساختاری، رفتاری و محیطی به نحوی است که هیچ پدیده‌ای نمی‌تواند خارج از تعامل این سه شاخه انجام گیرد. در واقع، رابطه میان این سه شاخه یک رابطه تنگاتنگ ناگسستنی است که در عمل از هم جدایی‌ناپذیرند. به عبارتی، بین سه شاخه به‌هیچ‌وجه سه‌گانگی حاکم نیست؛ بلکه سه‌گونگی حاکم است. تمایز و تشخیص این سه جنبه صرفاً نظری و به‌منظور تجزیه و تحلیل و شناخت مفاهیم پدیده‌هاست (دهقان و همکاران، ۱۳۹۱). در مدل مفهومی این پژوهش چهار مؤلفه برای عوامل ساختاری، پنج مؤلفه برای عوامل رفتاری، سه مؤلفه برای رفتار سازمانی مثبت‌گرا و دو مؤلفه برای عوامل محیطی مد نظر قرار گرفت و باتوجه به مطالعه ادبیات پژوهش آلاس (۲۰۰۷)، گارسیا و همکاران (۲۰۰۷) و اسکات و ژافه^۲ (۱۳۸۳) که نشان می‌دهد مشارکت کارکنان بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و توانمندسازی آنان مؤثر است و همچنین تأیید خبرگان دانشگاهی گروه دلفی، این سه متغیر به‌عنوان پیامدهای مشارکت در سازمان تعیین شد.

1. Meyerson & Dewettinck
2. Scott & Jaffe



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش

پیشینه پژوهش

کیفلو^۱ (۲۰۲۱) در مقاله‌ای به بررسی تأثیرات مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری در شرکت تویوتا پرداخته است و به این نتیجه دست یافت که اگر کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند، نسبت به شغل خود جدی‌تر و به سازمان وفادار می‌شوند، راه‌حلی برای مدیران برای افزایش رضایت کارکنان می‌باشد و در نهایت مشارکت کارکنان باعث افزایش بهره‌وری شرکت می‌شود.

آی جئوما و امباه^۲ (۲۰۲۰) در مقاله‌ای تأثیر مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری بر عملکرد شرکت‌های

1. Kiflu
2. Ijeoma & Mbah

دولتی را مورد مطالعه قرار دادند و به این نتیجه دست یافتند که مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری بر عملکرد شرکت‌های دولتی تأثیر مثبت دارد.

انوسو^۱ و همکاران (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای به بررسی رابطه مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و بهره‌وری کارکنان پرداختند که به این نتیجه دست یافتند که مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری تأثیر قابل توجهی بر بهره‌وری، تعهد و نگرش کارکنان نسبت به کار داشته است. بنابراین، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری باید به‌عنوان ابزاری اجتناب‌ناپذیر در هر سازمانی تلقی شود.

اویویانگ^۲ و همکاران (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای به بررسی رابطه تصویر بدن، خودکارآمدی و عزت‌نفس و مشارکت ورزشی دانشجویان پرداختند که نتیجه گرفتند هرچه سطح خودکارآمدی و عزت‌نفس بالاتر باشد، سطح مشارکت ورزشی نیز افزایش می‌یابد.

اوگوو و همکاران^۳ (۲۰۱۹) مطالعه‌ای تحت عنوان تصمیم‌گیری مشارکتی و عملکرد کارکنان در صنعت هتل‌داری انجام داده‌اند و به این نتیجه دست یافتند که تصمیم‌گیری مشارکتی بر عملکرد کارکنان (تعهد کارکنان) تأثیر مثبت دارد.

دده^۴ (۲۰۱۹) در مقاله‌ای تحت عنوان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و بهره‌وری سازمانی، نظریه انگیزش را در این زمینه مورد مطالعه قرار داده است که اشاره می‌کند مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری به نیازهای سطح بالاتری مربوط می‌شود. در سازمان نوین امروز، نظریه سلسله‌مراتب نیازهای مازلو نشان می‌دهد که نیازهای سطوح بالاتر مسئول ایجاد انگیزه در کارکنان است.

بنکس^۵ و همکاران (۲۰۱۹) مطالعه‌ای تحت عنوان افزایش دادن نرخ مشارکت در برنامه‌های سلامت در سازمان‌های متوسط و کوچک که در مرکز بین‌رشته‌ای محیط‌های کاری سالم انجام دادند، نظریه‌های انگیزش انسانی را نقطه شروع مفیدی برای تدوین راهبردهای افزایش مشارکت در برنامه‌های سلامت دانستند.

باتلی و نورج^۶ (۲۰۱۸) طی مطالعه‌ای نتیجه گرفتند که مشارکت کارکنان بر عملکرد سازمانی تأثیر

1. Nwosu
2. Ouyang
3. Ugwo
4. Dede
5. Banks
6. Butali & Njoroge

معناداری دارد. این مطالعه همچنین نشان داد که تعهد عاطفی، تعهد مداوم و تعهد هنجاری رابطه بین مشارکت کارکنان و عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند.

مطالعه دماریا^۱ (۲۰۱۸)، مشارکت کارکنان برای افزایش اثربخشی سازمانی، جذب و حفظ استعدادها را که سازمان برای رقابت مؤثر لازم دارد، بسیار مهم می‌شمارد.

درستکار و همکاران (۱۳۹۸) در مطالعه‌ای تحت عنوان ارائه مدل ساختاری مشارکت اجتماعی بر مبنای خودکارآمدی، هویت اجتماعی و تاب‌آوری بر اساس نقش میانجی‌گری امید به این نتیجه دست یافتند که امید، هویت اجتماعی، تاب‌آوری و خودکارآمدی بر مشارکت اجتماعی تأثیر مستقیم دارند.

قره‌داغی، موسی‌خانی و گیوریان (۱۳۹۷) در مقاله‌ای تحت عنوان شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های مشارکت کارکنان در اجرای خط‌مشی‌های عمومی در حوزه شهرداری‌های کل کشور، ۹ مؤلفه اصلی در زمینه مشارکت کارکنان در اجرا شناسایی نمودند که شامل تخصص و مهارت مجریان، عوامل رفتاری مجریان، عوامل ساختاری سازمان، عوامل مدیریتی و اجرایی، عوامل گروهی، عوامل فرهنگی، عوامل اقتصادی، عوامل محیطی و عوامل حقوقی می‌باشند.

خلیلی‌پور (۱۳۹۵) در پایان‌نامه خود تحت عنوان بررسی تأثیر معیارهای مالی و غیرمالی بر انگیزش کارکنان برای مشارکت در تعیین هدف و عملکرد شغلی نشان می‌دهد که هم معیارهای مالی و هم معیارهای غیرمالی تأثیر مثبت و معناداری بر انگیزش درونی برای مشارکت در تعیین هدف دارند.

حبیبی و خسروی (۱۳۹۵) در مطالعه‌ای به بررسی رابطه بین رفتار سازمانی مثبت‌گرا و مشارکت کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی تعهد سازمانی پرداختند. در این مطالعه، رفتار سازمانی مثبت‌گرا به وسیله ابعاد (خودکارآمدی، انعطاف‌پذیری، امیدواری) و مشارکت کارکنان با مؤلفه‌های (مشارکت در هدف‌گذاری، مشارکت در برنامه‌ریزی، همکاری و مشارکت داوطلبانه، مشارکت در تغییر و تحول) مشخص شدند. در پایان به این نتیجه دست یافتند که رفتار سازمانی مثبت‌گرا و مشارکت کارکنان با نقش میانجی تعهد سازمانی، رابطه مثبت و معناداری دارد.

ساعدی‌نیا (۱۳۹۴) به بررسی تأثیر مشارکت کارکنان بر تعهد سازمانی کارکنان در سازمان جهاد کشاورزی قم پرداخته است که همه فرضیه‌های تحقیق نشان داد که هر سه سطح مشارکت کارکنان (سطح راهبردی، میانی و عملیاتی) بر تعهد سازمانی کارکنان و ابعاد آن تأثیر معناداری دارد.

آدابی و مظفر (۱۳۹۴) در پژوهشی تحت عنوان ارتباط جو سازمانی و اعتماد سازمانی با مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری به این نتیجه رسیدند که میان جو سازمانی و اعتماد سازمانی با میزان مشارکت کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

الوانی، واعظی و هنرمند (۱۳۹۴) در پژوهشی به تعیین رابطه رفتار سازمانی مثبت‌گرا با سکوت سازمانی پرداختند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که رفتار سازمانی مثبت‌گرا با سکوت سازمانی، رابطه منفی و معناداری دارد. همچنین نتایج نشان می‌دهد که تمامی ابعاد رفتار سازمانی مثبت‌گرا با سکوت مطیع، رابطه منفی و معنادار دارند.

کیائی جمالی (۱۳۹۳) به بررسی عوامل مؤثر بر میزان مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری در معاونت قضائی قوه قضائیه پرداخته است که عوامل روحیه کارکنان، انگیزش کارکنان، رضایت شغلی کارکنان و فرهنگ سازمانی را مؤثر بر میزان مشارکت آنان در فرایند تصمیم‌گیری شناسایی نموده است. پورکیانی و غلامی (۱۳۹۲) به بررسی رابطه بین رفتارهای مثبت کارکنان با اثربخشی سازمانی در دستگاه‌های اجرائی شهرستان بیرجند پرداختند و به این نتیجه دست یافتند که بین مؤلفه‌های رفتارهای سازمانی مثبت کارکنان (سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی، روان‌شناسی مثبت) با اثربخشی سازمانی، رابطه معناداری وجود دارد.

معینی و نادری (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان بررسی و ارائه راهکارهای افزایش مشارکت کارکنان در توسعه همه‌جانبه شرکت ذوب آهن اصفهان، به این نتیجه رسیدند که راهکارهای افزایش مشارکت با استفاده از نظام پیشنهادات، حلقه‌های کیفیت، تیم‌های خودگردان، کار گروهی، شورای کاری، مالکیت کارکنان، آزادی صنعتی و مذاکرات دسته‌جمعی می‌باشد.

امیدی و همکاران (۱۳۹۱) در مقاله‌ای تحت عنوان رابطه بین انگیزش مشارکت، توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد عاطفی کارکنان سازمان تربیت بدنی، به این نتیجه دست یافتند که انگیزش مشارکت، اثر مثبت و معناداری بر تعهد عاطفی دارد. به علاوه، توانمندسازی روان‌شناختی بر تعهد عاطفی، اثر مستقیم و معناداری دارد.

افشاری (۱۳۹۱) به بررسی عوامل مؤثر بر میزان مشارکت کارکنان در فرایند کار (تصمیم‌گیری) در مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران پرداخته است که میزان تأثیر عوامل مشارکت کارکنان (تعهد سازمانی- فرهنگ سازمانی- انگیزش و رضایت شغلی) در فرایند کار (تصمیم‌گیری) را شناسایی نموده است.

روش پژوهش

این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ ماهیت، از نوع پژوهش های توصیفی - پیمایشی است که در دو مرحله کیفی و کمی و به روش آمیخته اجرا شد. گردآوری داده‌ها در دو مرحله انجام شده است. در مرحله اول براساس روش مطالعات کتابخانه‌ای، مقالات در پایگاه‌های داده‌های اطلاعاتی معتبر جستجو شده است. سپس با مطالعه آنها ۳۶ مؤلفه مؤثر بر جلب مشارکت کارکنان استخراج شد.

جدول ۱. مؤلفه‌های مؤثر بر جلب مشارکت کارکنان

ردیف	مؤلفه‌ها	منابع
۱	تأمین بودجه و منابع مالی لازم برای برنامه‌های مشارکت	سیپ/ سجادی و همکاران ۱۳۹۰
۲	گرایش سازمان به عدم تمرکز	کارکنان/حسن‌پور و اسکندری ۱۳۹۰
۳	وجود ساختار مسطح	کارکنان/حسن‌پور و اسکندری ۱۳۹۰
۴	وجود نظام پیشنهادها	ارزیابی عملکرد نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها با استفاده از مدل سیپ/ سجادی و همکاران ۱۳۹۰. بررسی و ارائه راهکارهای افزایش مشارکت کارکنان در توسعه همه‌جانبه شرکت ذوب آهن اصفهان / معینی و نادری ۱۳۹۲
۵	به اشتراک گذاری اطلاعات در سازمان	بررسی مشارکت کارکنان با استفاده از رویکرد مقیاس پذیری / دریمر و همکاران ۲۰۰۰
۶	مرتبط نمودن برنامه‌های مشارکت با فعالیت‌های کارکنان	راهکارهای توسعه نظام مدیریت مشارکتی در واحدهای آموزشی / جهانیان ۸۸
۷	وجود برنامه‌های آموزشی برای کارکنان در زمینه مشارکت	معلمان زن و موانع مدیریت مشارکت / شاقلی و همکاران ۲۰۱۱. بررسی مشارکت کارکنان با استفاده از رویکرد مقیاس پذیری / دریمر و همکاران ۲۰۰۰
۸	توانمندسازی کارکنان	پذیرش و خاتمه برنامه‌های مشارکت کارکنان / چی و همکاران ۲۰۱۱. بررسی ارتباط بین راهبردهای منابع انسانی و مشارکت کاهرکنان در پالایشگاه نفت پارس / حسونند مفرد ۹۱

ارائه الگوی جلب مشارکت کارکنان در سازمان با تأکید بر رویکرد رفتار سازمانی مثبت‌گرا (حلمی و همکاران)

ردیف	مؤلفه‌ها	منابع
۹	اعتمادسازی میان کارکنان برای جلب مشارکت	ارتباط جو سازمانی و اعتماد سازمانی با مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری / آدابی و مظفر ۹۴
۱۰	ایجاد انگیزش در کارکنان برای مشارکت	بررسی عوامل مؤثر بر میزان مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری در معاونت قضائی قوه قضائیه / کیائی جمالی ۹۳. بررسی عوامل مؤثر بر میزان مشارکت کارکنان در فرایند کار در مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران / افشاری ۹۱
۱۱	نگرش مدیر نسبت به مشارکت	آموزش و توسعه اثربخش کارکنان / میرحسینی ۹۶
۱۲	مشارکت مدیران عالی سازمان	مشارکت معلم در تصمیم‌گیری و تأثیر آن بر مدرسه و معلمان / سارافیدو و چاتزیونیدیس ۲۰۱۳
۱۳	همسویی روابط غیررسمی کارکنان با برنامه‌های مشارکت	رهبری مشترک در برنامه‌ریزی منابع سازمانی و پیاده‌سازی نظام مدیریت منابع انسانی / هاچ و دولبون ۲۰۱۳
۱۴	تعهد سازمانی	بررسی تأثیرات مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری / کیفلو ۲۰۲۱. بررسی رابطه مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و بهره‌وری کارکنان / انوسو و همکاران ۲۰۲۰. بررسی تأثیر مشارکت کارکنان بر تعهد سازمانی کارکنان در سازمان جهاد کشاورزی قم / ساعدی‌نیا ۹۴
۱۵	رضایت شغلی	مشارکت معلم در تصمیم‌گیری و تأثیر آن بر مدرسه و معلمان / سارافیدو و چاتزیونیدیس ۲۰۱۳. بررسی عوامل مؤثر بر میزان مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری در معاونت قضائی قوه قضائیه / کیائی جمالی ۹۳. بررسی عوامل مؤثر بر میزان مشارکت کارکنان در فرایند کار در مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران / افشاری ۹۱
۱۶	وجود زمان کافی برای مشارکت در امور سازمان	معلمان زن و موانع مدیریت مشارکت / شاقلی و همکاران ۲۰۱۱
۱۷ تا ۲۱	رفتار سازمانی مثبت‌گرا، خودکارآمدی، امید، خوش‌بینی و تاب‌آوری	رابطه بین رفتار سازمانی مثبت‌گرا و مشارکت کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی تعهد سازمانی / حبیبی و خسروی، ۱۳۹۵
۲۲ تا ۳۲	خلاقیت، حکمت، بهزیستی ذهنی، سلاست، خوش‌مشربی، قدردانی، بخشش، هوش عاطفی، معنویت، اصالت و شجاعت	سرمایه روان‌شناختی: توسعه مزیت رقابتی انسانی / لوتانز و همکارانش ۲۰۰۷

منابع	مؤلفه‌ها	ردیف
تأثیر ارزش‌های اجتماعی - فرهنگی بر تمایل افراد برای مشارکت / شهرابی و حیدری ۹۹	پایین بودن فاصله قدرت، چالشی بودن محیط بیرونی و نیاز به تصمیم‌گیری سریع، جمع‌گرایی	۳۳ تا ۳۵
مشارکت معلم در تصمیم‌گیری و تأثیر آن بر مدرسه و معلمان / سارافیدو و چاتزبونیدیس ۲۰۱۳. معلمان زن و موانع مدیریت مشارکت / شاقلی و همکاران ۲۰۱۱	وجود جو حمایتگر از مشارکت کارکنان در سازمان	۳۶

پس از سه دور روش دلفی با مشارکت ۱۸ نفر از خبرگان دانشگاهی رشته مدیریت که با روش نمونه‌گیری هدف‌مند انتخاب شده بودند، ۱۹ مؤلفه گزینش شدند که در جدول (۴) آورده شده است. برای بررسی روایی صوری مرحله اول، از اعتباریابی توسط خبرگان و بازبینی توسط محققان استفاده شده است. به منظور سنجش پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقادیر آن در سه دور دلفی بالاتر از ۰/۷ و مورد تأیید می‌باشد.

جدول ۲. مشخصات خبرگان دانشگاهی

نام دانشگاه	رتبه علمی	مدرک تحصیلی	ردیف
دانشگاه تهران	استاد	دکتری مدیریت دولتی - رفتار سازمانی	۱
دانشگاه تهران	استاد	دکتری مدیریت دولتی - منابع انسانی	۲
دانشگاه شهید بهشتی	استاد	دکتری مدیریت دولتی - منابع انسانی	۳
دانشگاه علامه طباطبائی	استاد	دکتری مدیریت دولتی - رفتار سازمانی	۴
دانشگاه علامه طباطبائی	دانشیار	دکتری مدیریت دولتی - منابع انسانی	۵
دانشگاه شهید بهشتی	دانشیار	دکتری مدیریت دولتی - منابع انسانی	۶
دانشگاه تربیت مدرس	دانشیار	دکتری مدیریت دولتی - تحول	۷
دانشگاه تربیت مدرس	دانشیار	دکتری مدیریت دولتی - نیروی انسانی	۸
دانشگاه آزاد اسلامی	دانشیار	دکتری مدیریت دولتی - منابع انسانی	۹
دانشگاه پیام نور	دانشیار	دکتری مدیریت دولتی - منابع انسانی	۱۰
دانشگاه تهران	استادیار	دکتری مدیریت دولتی - رفتار سازمانی	۱۱
دانشگاه خوارزمی	استادیار	دکتری مدیریت دولتی - منابع انسانی	۱۲
دانشگاه شهید بهشتی	استادیار	دکتری مدیریت دولتی - منابع انسانی	۱۳

ارائه الگوی جلب مشارکت کارکنان در سازمان با تأکید بر رویکرد رفتار سازمانی مثبت‌گرا (حلمی و همکاران)

ردیف	مدرک تحصیلی	مرتبۀ علمی	سابقه دانشگاهی	نام دانشگاه
۱۴	دکتری مدیریت دولتی - منابع انسانی	استادیار	۱۳	دانشگاه علامه طباطبائی
۱۵	دکتری مدیریت دولتی - منابع انسانی	استادیار	۹	دانشگاه خوارزمی
۱۶	دکتری مدیریت دولتی - منابع انسانی	استادیار	۸	دانشگاه آزاد اسلامی
۱۷	دکتری مدیریت دولتی - رفتار سازمانی	استادیار	۱۵	دانشگاه پیام نور
۱۸	دکتری مدیریت دولتی - منابع انسانی	استادیار	۱۷	دانشگاه پیام نور

در مرحله دوم (بخش کمی) به اعتبارسنجی مدل پرداخته شده است. جامعه آماری در این بخش را ۳۰۵ نفر از کارکنان معاونت توسعه مدیریت و برنامه‌ریزی منابع دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شهید بهشتی تشکیل داده‌اند که حجم نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران ۱۷۰ نفر برآورد شد و به صورت تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند.

جدول ۳. جدول جمعیت‌شناختی جامعه آماری

دسته‌بندی / درصد					عنوان
بیش از ۲۰ ۸	۱۵ تا ۲۰ ۱۷	۱۰ تا ۱۵ ۴۵	۵ تا ۱۰ ۲۵	کمتر از ۵ ۵	سابقه کاری (سال) درصد
	دکتری ۲	فوق لیسانس ۵۵	لیسانس ۴۱	فوق دیپلم و کمتر ۲	میزان تحصیلات درصد
			مرد ۳۶	زن ۶۴	جنسیت درصد
	بیش از ۴۰ ۲۸	۳۵ تا ۴۰ ۳۰	۳۰ تا ۳۵ ۳۰	کمتر از ۳۰ ۱۲	سن (سال) درصد
		کارشناس ۶۴	کارشناسان ارشد ۲۵	روسا ۱۱	طبقه درصد

داده‌ها با استفاده از ابزار پرسشنامه با طیف لیکرت پنج‌قسمتی (بسیار زیاد، زیاد، متوسط، کم و بسیار کم) گردآوری شده است. پرسشنامه‌ای با ۸۵ گویه تهیه شد که سؤالات هریک از مؤلفه‌ها از ادبیات پژوهش استخراج شد. ۱۷ سؤال مربوط به مؤلفه‌های عوامل ساختاری، ۴۸ سؤال مربوط به مؤلفه‌های عوامل رفتاری، پنج سؤال مربوط به مؤلفه‌های عوامل محیطی، ۱۲ سؤال مربوط به مؤلفه‌های پیامدهای مشارکت و سه سؤال مربوط به جلب مشارکت کارکنان طراحی شد. سنجش پایایی پرسشنامه با آزمون آلفای کرونباخ نشان داد کلیه متغیرها دارای همبستگی درونی با آلفای بالای ۰/۷ می‌باشند و روایی ظاهری و محتوایی آن توسط خبرگان دانشگاهی و روایی سازه با استفاده از آزمون‌های روایی همگرا و واگرا تأیید شد. پس از آن مدل با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS3 مورد برازش قرار گرفته است. در بخش برازش مدل کلی، دو شاخص SRMR و NFI بررسی شد. به ترتیب شاخص‌های محاسبه‌شده کمتر از ۰/۰۸ و بالای ۰/۹ محاسبه شد.

یافته‌های پژوهش

در مرحله اول از روش دلفی، برای تعیین مؤلفه‌های دارای بیشترین تأثیر بر جلب مشارکت کارکنان با تأکید بر رفتار سازمانی مثبت گرا استفاده شده است. پرسشنامه‌های دلفی با طیف لیکرت پنج‌قسمتی (بسیار موافق، موافق، تا حدودی، مخالف، بسیار مخالف) تنظیم و در سه دور به خبرگان ارائه شده است. در مطالعه دلفی اگر حداقل ۶۰ درصد پاسخ‌دهندگان موافق یک موضوع باشند، گفته می‌شود آن موضوع از اجماع برخوردار است (عطاردی، ۱۳۸۴). نتایج دور سوم دلفی در جدول چهار خلاصه شده است. معیار انتخاب مؤلفه در هر مرحله با استفاده از آمار توصیفی و نرم‌افزار SPSS داشتن حداقل ۶۰ درصد توافق در مورد آن مؤلفه است که در مجموع ۱۹ مؤلفه در پایان دور سوم گزینش شده است. میزان پایایی با ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده و بالاتر از ۰/۸ است و همچنین میزان اجماع خبرگان در پایان بالاتر از ۰/۷ گزارش شده است.

جدول ۴. نتایج دور سوم روش دلفی

ردیف	مؤلفه‌ها	تعداد پاسخ‌ها	میانگین	انحراف معیار	میزان اجماع
۱	کاهش رسمیت در سازمان	۱۸	۴	۰/۸۶	۰/۸۴۶
۲	گرایش سازمان به عدم تمرکز	۱۸	۴/۰۷	۰/۷۵	۰/۷۶۹
۳	وجود نظام پیشنهادها	۱۸	۴/۲۵	۰/۸۵	۰/۷۶۹

ردیف	مؤلفه‌ها	تعداد پاسخ‌ها	میانگین	انحراف معیار	میزان اجماع
۴	به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات در سازمان	۱۸	۴/۴۲	۰/۶۹	۰/۷۱۲
۵	توانمندسازی کارکنان	۱۸	۴/۲۵	۰/۷۵	۰/۷۳۱
۶	اعتمادسازی در میان کارکنان	۱۸	۴/۴۲	۰/۸۵	۰/۷۳۱
۷	انگیزش کارکنان	۱۸	۴/۵	۰/۶۳	۰/۷۱۰
۸	نگرش مدیر نسبت به مشارکت	۱۸	۴/۶۴	۰/۵۲	۰/۷۶۹
۹	مشارکت‌جویی مدیران عالی سازمان	۱۸	۴	۰/۸۰	۰/۸۴۶
۱۰	رفتار سازمانی مثبت‌گرا	۱۸	۴/۵۷	۰/۶۵	۰/۷۲۰
۱۱	تعهد سازمانی	۱۸	۴/۲۵	۰/۵۳	۰/۹۲۳
۱۲	رضایت شغلی	۱۸	۴/۵	۰/۵۰	۰/۷۳۵
۱۳	خودکارآمدی	۱۸	۴/۲۸	۰/۹۶	۰/۷۳۱
۱۴	امید	۱۸	۴/۱۱	۰/۷۵	۰/۸۱۲
۱۵	خوش‌بینی	۱۸	۴/۴۲	۰/۷۲	۰/۸۵۰
۱۶	تاب‌آوری	۱۸	۴	۰/۶۷	۰/۷۴۰
۱۷	خلاقیت	۱۸	۴	۰/۹۴	۰/۷۲۰
۱۸	پایین‌بودن فاصله قدرت	۱۸	۴/۵۷	۰/۶۶	۰/۸۳۵
۱۹	جو حمایتگر از مشارکت در سازمان	۱۸	۴/۲۵	۰/۶۴	۰/۸۶۴

در بخش کمی مؤلفه‌های به‌دست‌آمده از بخش اول پژوهش، در سه عامل مدل مفهومی (ساختاری، رفتاری و محیطی) براساس مدل سه‌شاخگی دسته‌بندی شده و مؤلفه‌های مربوط به پیامدهای مشارکت مشخص شد. سپس سؤالات مربوط به مؤلفه‌ها در قالب پرسشنامه‌ای با ۸۵ گویه با طیف لیکرت طراحی شد. متغیرهای جمعیت‌شناختی (جنسیت، سن، سابقه کار و میزان تحصیلات) در قالب آمار توصیفی تفسیر شد. در بخش آمار استنباطی نیز به بررسی روایی و پایایی مدل و برازش آن با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS3 پرداخته می‌شود.

آمار استنباطی کشف الگوها در نمونه و تعمیم آن به جامعه هدف است. بدین منظور، ابتدا مدل بیرونی پژوهش در نرم‌افزار SmartPLS3 اجرا و در قالب آزمون تحلیل عاملی تأییدی اصلاح می‌شود. سپس این آزمون که آزمون همگن بودن نیز خوانده می‌شود، سؤالاتی را که سهم بالایی در اندازه‌گیری متغیر متناظر

خود ندارند، از مدل حذف خواهد نمود و مدل پژوهش را اصلاح می‌کند. سپس آزمون‌های پایایی و روایی و برازش، روی مدل اصلاح شده صورت می‌پذیرد.

براساس نتایج آزمون تحلیل عاملی تأییدی، مقدار بار عاملی برای تک‌تک سؤالات پژوهش بالای ۰/۵ بوده و پایایی شاخص از حیث بار عاملی، تأمین شده است. برای برازش مدل اندازه‌گیری، میانگین واریانس (AVE)، پایایی ترکیبی (CR) و ضریب آلفای کرونباخ به دست آمد که در جدول پنج آورده شده است.

برای بررسی پایایی مدل ضریب آلفای کرونباخ که همبستگی درونی سؤالات یک متغیر را نشان می‌دهد، محاسبه شد که این ضریب برای هر متغیر انعکاسی باید بالای ۰/۷ باشد. همچنین پایایی ترکیبی نیز محاسبه شد که این ضریب نیز باید بالای ۰/۷ باشد.

جدول ۵. شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری

متغیرهای پژوهش	AVE	پایایی ترکیبی	ضریب آلفای کرونباخ
اعتمادسازی میان کارکنان	۰/۵۷۸	۰/۹۰۵	۰/۸۷۹
امیدواری	۰/۶۱۶	۰/۸۸۹	۰/۸۴۵
ایجاد انگیزش در کارکنان	۰/۵۳	۰/۹۴۷	۰/۹۴۱
رفتار سازمانی مثبت‌گرا	۰/۷۴۸	۰/۹۲۷	۰/۹۲۲
تاب‌آوری	۰/۶۶۱	۰/۸۵۶	۰/۷۶۳
تعهد سازمانی	۰/۶۰۱	۰/۸۸۶	۰/۸۳
توانمندسازی کارکنان	۰/۶۶۱	۰/۸۸۲	۰/۸۳۷
جلب مشارکت کارکنان	۰/۶۸۴	۰/۸۵۴	۰/۷۴۳
خلاقیت	۰/۶۳۸	۰/۸۶۶	۰/۷۷
خودکارآمدی	۰/۶۳۲	۰/۸۷۶	۰/۸۱۲
خوش‌بینی	۰/۶۷۲	۰/۸۷۳	۰/۸۰۶
رضایت شغلی	۰/۶۸۷	۰/۸۶	۰/۷۵۷
به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات در سازمان	۰/۶۵۱	۰/۸۶۸	۰/۷۷۳
مشارکت مدیران عالی سازمان	۰/۷۳۸	۰/۸۸۲	۰/۸۲۲
نگرش مدیران نسبت به مشارکت	۰/۶۳۴	۰/۸۴۹	۰/۷۴۵

متغیرهای پژوهش	AVE	پایایی ترکیبی	ضریب آلفای کرونباخ
وجود جو سازمانی حمایت‌گرا از مشارکت	۰/۵۶۹	۰/۸۳۸	۰/۷۱
وجود نظام پیشنهادها	۰/۷۴۳	۰/۹۰۲	۰/۸۷۴
پایین بودن فاصله قدرت در سازمان	۰/۵۹۶	۰/۸۵۱	۰/۷۹۵
کاهش رسمیت در سازمان	۰/۵۱۶	۰/۸۵۵	۰/۷۷۳
گرایش سازمان به عدم تمرکز	۰/۶۷۷	۰/۸۶۳	۰/۷۶۱

باتوجه به نتایج جدول فوق، کلیه متغیرها دارای همبستگی درونی با آلفای بالای ۰/۷ و پایایی ترکیبی بالای ۰/۷ می‌باشند. بنابراین پایایی براساس این آزمون تأیید می‌شود.

سپس روایی سازه به معنای اعتبار داده‌های جمع‌آوری شده توسط ابزار پژوهش بررسی شد. شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای تک‌تک متغیرها محاسبه شد. جملگی بالای ۰/۵ بوده و روایی همگرا تأیید شد. در بخش روایی واگرا، ماتریس فورنل-لارکر بررسی شده و جملگی در بازه قابل قبول خود گزارش شدند. لذا روایی سازه مدل نیز تأیید شد. در سال ۱۹۸۱ فورنل و لارکر اعتقاد داشتند که در یک پژوهش متغیرها نباید با یکدیگر همبستگی بحرانی داشته باشند. به همین دلیل از جدول همبستگی و شاخص AVE آزمونی را ساختند که فورنل و لارکر نام دارد.

جدول ۶. آزمون فورنل و لارکر

	اعتمادسازی بین کارکنان	امیدواری	ایجاد انگیزش در کارکنان	تاب‌آوری	تعهد سازمانی	توانمندسازی کارکنان	جلب مشارکت کارکنان	خلاصیت	خودکارآمدی	خوش بینی
اعتمادسازی در میان کارکنان	۰/۷۶									
امیدواری	۰/۵۵۹	۰/۷۸۵								
ایجاد انگیزش در کارکنان	۰/۲۳۴	۰/۱۹۲	۰/۷۲۸							
تاب‌آوری	۰/۳۸۱	۰/۳۵۷	۰/۳۲۴	۰/۸۶۵						
تعهد سازمانی	۰/۲۷۶	۰/۲۲۹	۰/۵۵۸	۰/۲۶۴	۰/۸۱۳					
توانمندسازی کارکنان	۰/۲۳۵	۰/۱۸۷	۰/۵۷۶	۰/۲۷۷	۰/۸۰۵	۰/۷۷۵				
جلب مشارکت کارکنان	۰/۴۶۲	۰/۴۱۵	۰/۳۴۳	۰/۷۲۶	۰/۳۳۸	۰/۳۲۳	۰/۸۱۳			

		۰/۸۲۷	۰/۴۳۳	۰/۲۸	۰/۳۰۱	۰/۴۰۱	۰/۲۹۴	۰/۶۵	۰/۵۵۹	خلاصیت
	۰/۷۹۹	۰/۷۲۸	۰/۴۱۸	۰/۲۲۲	۰/۲۶۳	۰/۳۶۴	۰/۲۲۸	۰/۶۵۱	۰/۶۳۸	خودکارآمدی
۰/۷۹۵	۰/۴۰۴	۰/۳۷۵	۰/۷۸۵	۰/۲۴۲	۰/۲۶۳	۰/۷۵۸	۰/۲۴۷	۰/۳۷۶	۰/۴۲۶	خوش بینی

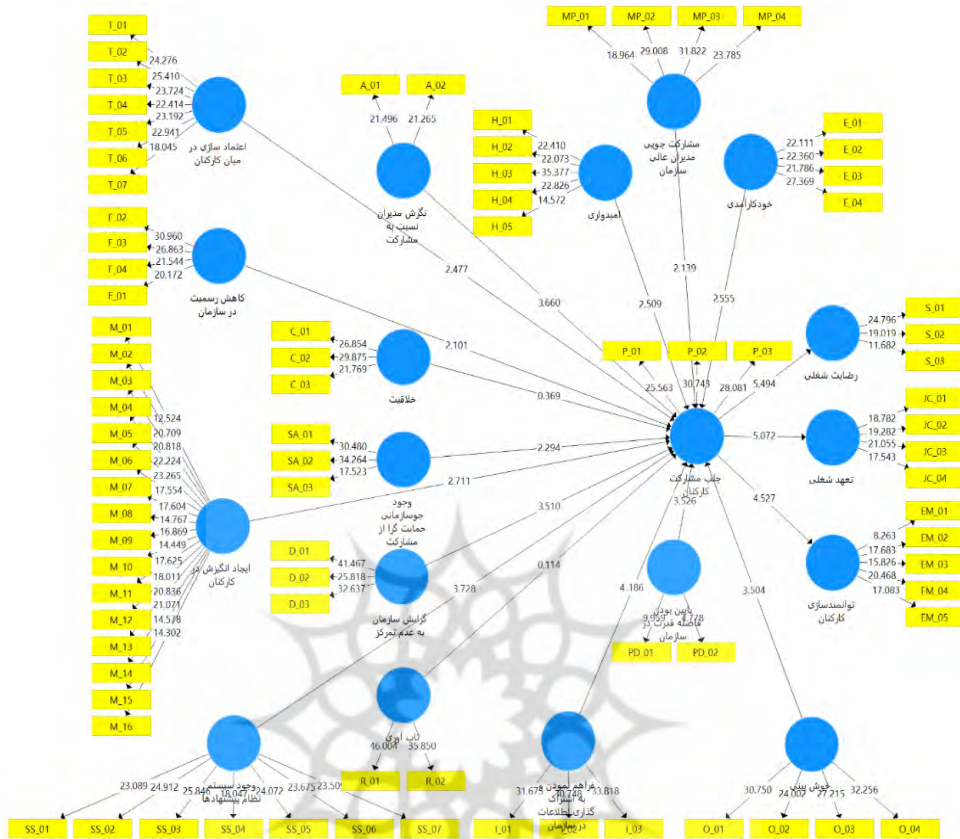
ادامه جدول ۶

گرایش سازمان به عدم تمرکز	کاهش رسمیت در سازمان	پایین بودن فاصله قدرت در سازمان	وجود نظام پیشنهادها	وجود جو سازمانی حمایت گرا از مشارکت	نگرش مدیران نسبت به مشارکت	مشارکت مدیران عالی سازمان	به اشتراک گذاری اطلاعات در سازمان	رضایت شغلی	
								۰/۸۲	رضایت شغلی
							۰/۸۲۹	۰/۳۵۳	به اشتراک گذاری اطلاعات در سازمان
						۰/۸۰۷	۰/۴۶۴	۰/۲۵۵	مشارکت مدیران عالی سازمان
					۰/۸۵۹	۰/۷۸۷	۰/۴۶	۰/۱۷۳	نگرش مدیران نسبت به مشارکت
				۰/۷۹۶	۰/۳۴۶	۰/۳۷۷	۰/۷۲۴	۰/۳۵۵	وجود جو سازمانی حمایت گرا از مشارکت
			۰/۷۵۵	۰/۸	۰/۴۰۹	۰/۴۲۶	۰/۷۸۱	۰/۳۶۵	وجود نظام پیشنهادها
		۰/۸۶۲	۰/۲۰۷	۰/۲۶	۰/۰۸۸	۰/۱۹	۰/۲۰۲	۰/۷۰۳	پایین بودن فاصله قدرت در سازمان
	۰/۷۷۲	۰/۲۳۳	۰/۶۵۲	۰/۶۱۱	۰/۴۱	۰/۴۶۲	۰/۷۷۵	۰/۳۹۳	کاهش رسمیت در سازمان
۰/۸۲۳	۰/۵۰۲	۰/۲۲۴	۰/۵۸۳	۰/۷۵	۰/۳۹۹	۰/۴۲	۰/۷۴۶	۰/۳۲۹	گرایش سازمان به عدم تمرکز

جذر میانگین واریانس استخراجی (AVE) هر متغیر از همبستگی آن متغیر با متغیرهای دیگر بیشتر است. بنابراین، روایی و اگرایی این متغیرها نیز تأیید می شود.

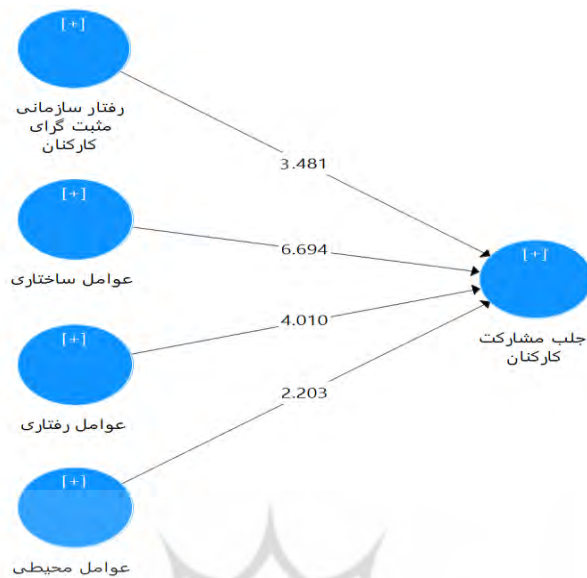
بعد از بررسی برازش مدل های اندازه گیری نوبت به برازش مدل ساختاری پژوهش می رسد. این مدل به بررسی اهداف پژوهش یعنی آزمون فرضیه ها می پردازد و رابطه علی متغیرهای مکنون را بررسی می کند. برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش از چندین معیار استفاده می شود که اولین و اساسی ترین معیار، ضرایب معناداری t می باشد. در صورتی که مقدار این اعداد از ۱/۹۶ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه بین متغیرها و در نتیجه تأیید فرضیه های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد است. شکل زیر مدل ساختاری در حالت استاندارد و معناداری ضرایب (نمره t) را نشان می دهد.

ارائه الگوی جلب مشارکت کارکنان در سازمان با تأکید بر رویکرد رفتار سازمانی مثبت‌گرا (حلمی و همکاران)



شکل ۳. مدل ساختاری در حالت تخمین ضرایب مسیر استاندارد با نمره t

باتوجه به شکل (۳)، تمام مسیرها با مقدار t بزرگتر از ۱/۹۶ معنادار هستند، به جز خلاقیت و تاب‌آوری که مقدار آماره t-value آنها کمتر از ۱/۹۶ است. همچنین از آنجا که در مدل فوق چهار سازه مرتبه دوم عوامل ساختاری، رفتاری، محیطی و رفتاری سازمانی مثبت‌گرای کارکنان، وجود دارد، در شکل (۴) ضرایب معناداری آنها گزارش شده است که تمام مسیرها با مقدار t بزرگتر از ۱/۹۶ معنادار هستند و هر چهار فرضیه تأیید شدند.



شکل ۴. مدل مفهومی متغیرهای مرتبه دوم همراه با ضرایب معناداری

جدول ۷. بررسی معناداری فرضیه‌ها

شماره فرضیه	مسیر رابطه	ضریب مسیر	خطای استاندارد	t-Value	P-Value
H ₀₁	کاهش رسمیت در سازمان -> جلب مشارکت کارکنان	۰/۱۹۵	۰/۰۹۳	۲/۱۰۱	۰/۰۳۶
H ₀₂	گرایش سازمان به عدم تمرکز -> جلب مشارکت کارکنان	۰/۲۳۵	۰/۰۷۰	۳/۵۱۰	۰/۰۰۶
H ₀₃	وجود نظام پیشنهادها -> جلب مشارکت کارکنان	۰/۳۴۹	۰/۰۹۴	۳/۷۲۸	۰/۰۰۰
H ₀₄	به اشتراک گذاری اطلاعات در سازمان -> جلب مشارکت کارکنان	۰/۲۰۳	۰/۰۸۱	۴/۱۸۶	۰/۰۲۳
H ₀₅	ایجاد انگیزش در کارکنان -> جلب مشارکت کارکنان	۰/۳۵۵	۰/۰۷۳	۲/۷۱۱	۰/۰۰۰
H ₀₆	اعتمادسازی میان کارکنان -> جلب مشارکت کارکنان	۰/۲۵۳	۰/۱۰۵	۲/۴۷۷	۰/۰۰۰
H ₀₇	نگرش مدیران نسبت به مشارکت -> جلب مشارکت کارکنان	۰/۲۵۸	۰/۰۸۳	۳/۶۶۰	۰/۰۰۰
H ₀₈	مشارکت جویی مدیران عالی سازمان -> جلب مشارکت کارکنان	۰/۱۶۶	۰/۰۷۸	۲/۱۳۹	۰/۰۳۳
H ₀₉	بالا بودن رفتار سازمانی مثبت‌گرای کارکنان -> جلب مشارکت کارکنان	۰/۳۵۹	۰/۰۵۵	۳/۴۸۱	۰/۰۳۰

شماره فرضیه	مسیر رابطه	ضریب مسیر	خطای استاندارد	t-Value	P-Value
H10	خودکارآمدی -> جلب مشارکت کارکنان	۰/۲۵۳	۰/۰۸۴	۲/۵۵۵	۰/۰۰۱
H11	امیدواری -> جلب مشارکت کارکنان	۰/۲۴۷	۰/۱۰۲	۲/۵۰۹	۰/۰۰۲
H12	خوش‌بینی -> جلب مشارکت کارکنان	۰/۲۳۹	۰/۰۸۹	۳/۵۰۴	۰/۰۱۰
H13	تاب‌آوری -> جلب مشارکت کارکنان	۰/۰۰۸	۰/۰۷۴	۰/۱۱۴	۰/۹۰۹
H14	خلاقیت -> جلب مشارکت کارکنان	۰/۰۳۳	۰/۰۸۸	۰/۳۶۹	۰/۷۱۳
H15	پایین‌بودن فاصله قدرت در سازمان -> جلب مشارکت کارکنان	۰/۳۴۵	۰/۰۶۶	۳/۵۲۶	۰/۰۰۱
H16	وجود جو سازمانی حمایت‌گرا از مشارکت -> جلب مشارکت کارکنان	۰/۱۹۱	۰/۰۸۳	۲/۲۹۴	۰/۰۲۲
H17	جلب مشارکت کارکنان -> رضایت شغلی	۰/۳۶۷	۰/۰۶۷	۵/۴۹۴	۰/۰۰۰
H18	جلب مشارکت کارکنان -> تعهد سازمانی	۰/۳۴۱	۰/۰۶۷	۵/۰۷۲	۰/۰۰۰
H19	جلب مشارکت کارکنان -> توانمندسازی کارکنان	۰/۳۲۹	۰/۰۷۳	۴/۵۲۷	۰/۰۰۰
H20	عوامل ساختاری -> جلب مشارکت کارکنان	۰/۶۶۸	۰/۰۰۹	۶/۶۹۴	۰/۰۰۰
H21	عوامل رفتاری -> جلب مشارکت کارکنان	۰/۳۰۳	۰/۱۰	۴/۰۱۰	۰/۰۰۰
H22	عوامل محیطی -> جلب مشارکت کارکنان	۰/۱۸۰	۰/۰۸۳	۲/۲۰۳	۰/۰۲۸

بر اساس یافته‌های جدول فوق از میان ۲۲ فرضیه، ۲۰ فرضیه قابل قبول و تنها دو فرضیه رد شد. برای پذیرش هر فرضیه دو شاخص معناداری t-value و آماره p-value ملاک قرار گرفته است. اگر برای هر فرضیه مقدار t-value بالای ۱/۹۶ به دست آید یا اینکه مقدار p-value آن کمتر از ۰/۰۵ باشد، آنگاه می‌توان نتیجه گرفت که در سطح اطمینان ۹۵ درصد آن فرضیه مورد تأیید است. مقدار آماره t-value دو فرضیه H13 و H14 کمتر از ۱/۹۶ و مقدار آماره p-value آنها بالای ۰/۰۵ می‌باشد و قابل قبول نیستند. برای برآزش مدل درونی نیز معیارهای R² و Q² مورد استفاده قرار گرفت. ضریب R² نشانگر میزان تأثیر متغیر برون‌زاد بر درون‌زاد است و هرچه مقدار آن بیشتر باشد، نشان از برآزش بهتر مدل دارد. چن^۱ (2010) سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R²

معرفی می‌کند. معیار Q^2 قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد. کوهن^۱ (۱۹۸۸) سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را به‌عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی Q^2 بیان کرده است. جدول (۸) مقدار R^2 و Q^2 را نشان می‌دهد.

جدول ۸. بررسی کیفیت مدل درونی یا ساختاری

متغیرهای وابسته پژوهش	R Square	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
تعهد شغلی	۰/۱۱۴	680	۶۳۱/۶۸۲	۰/۰۷۱
توانمندسازی کارکنان	۰/۱۰۴	850	۸۰۲/۸۳۳	۰/۰۵۵
جلب مشارکت کارکنان	۰/۷۸۴	510	۲۶۳/۴۴	۰/۴۸۳
رضایت شغلی	۰/۱۳۱	510	۴۶۷/۱۱۳	۰/۰۸۴

به‌منظور سنجش برازش کلی مدل در نسخه جدید نرم‌افزار pls3 از دو آماره NFI و SRMR (شاخص برازش نرمال) استفاده شد. آماره SRMR باید کمتر از ۰/۰۸ و آماره NFI باید بزرگتر از ۰/۹ باشد. با توجه به مقادیر این دو آماره برازش کلی مدل مناسب می‌باشد. نتایج مربوط به این دو آماره در جدول زیر آمده است.

جدول ۹. شاخص‌های برازش محاسبه‌شده در مدل پژوهش

وضعیت برازش	سطح مطلوب	مقدار شاخص	شاخص برازش مدل
مطلوب است	بالاتر یا مساوی ۰/۹	۰/۹۰	شاخص برازش نرمال (NFI) ^۲
مطلوب است	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۵۶	ریشه میانگین مربعات باقیمانده (SRMR) ^۳

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

همان‌طور که در شکل‌های (۳) و (۴)، مدل‌های ساختاری و مفهومی این پژوهش و همچنین جدول (۷) مربوط به بررسی معناداری فرضیه‌ها نشان داده شد، یافته‌های مطالعه حاضر حاکی از تأثیر عوامل ساختاری،

1. Cohen
2. Normed Fit Index (NFI)
3. Root Mean Square Residual (SRMR)

رفتاری و محیطی بر جلب مشارکت کارکنان در سازمان بوده که با نتایج مطالعات خسروی کورعباسلو (۱۳۹۲)، گلشن (۱۳۹۵)، قره‌داغی و همکاران (۱۳۹۷) و سلیمیان (۱۳۹۸) همسوئی دارد. عوامل ساختاری شامل کاهش رسمیت، گرایش سازمان به عدم تمرکز، استقرار نظام پیشنهادها و به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات در سازمان بر جلب مشارکت کارکنان تأثیر دارند. عوامل رفتاری شامل ایجاد انگیزش، اعتمادسازی میان کارکنان، نگرش مدیران نسبت به مشارکت، مشارکت‌جوئی مدیران عالی و رفتار سازمانی مثبت‌گرا بر جلب مشارکت کارکنان تأثیر دارند که رفتار سازمانی مثبت‌گرا شامل عوامل خودکارآمدی، امیدواری و خوش‌بینی کارکنان است و با نتایج تحقیق حبیبی و خسروی (۱۳۹۵) مطابقت دارد. در عین حال بین متغیرهای تاب‌آوری و خلاقیت به‌عنوان مؤلفه‌های رفتار سازمانی مثبت‌گرا با جلب مشارکت کارکنان ارتباط معناداری یافت نشد. عوامل محیطی شامل وجود جو سازمانی حمایتگر از مشارکت و پایین بودن فاصله قدرت در سازمان بر جلب مشارکت کارکنان مؤثرند. حمایت سازمانی، افزایش بهره‌وری و عملکرد، مشارکت کارکنان و تعهد سازمانی را به‌دنبال دارد (لاماسترو^۱، ۲۰۰۰). در جوامع با فاصله قدرت کم، افراد تمایل به مشارکت در امور دارند و مدیریت مشارکتی توسط افراد بالادست اجرا می‌شود (کاظمی، ۱۳۹۰). همچنین این مدل نشان می‌دهد مشارکت کارکنان در سازمان بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و توانمندسازی آنان مؤثر است. بنابراین، یافته‌های این پژوهش با نتایج تحقیقات آلاس (۲۰۰۷)، کلببرگ و همکاران (۲۰۰۹)، افراسیابی و همکاران (۱۳۹۲)، درخشیده و کاظمی (۱۳۹۳) و ناستی‌زایی (۱۳۹۳) همسو است. مشارکت سبب می‌شود که کارکنان کار خود را مهم و معنی‌دار تلقی نموده و متعاقباً آن را به‌طور ذاتی پرجاذبه تلقی کنند. احساس معنی‌داری که کارکنان در محیط کار تجربه می‌کنند، میزان رضایت شغلی را افزایش می‌دهد، زیرا امکان ارضای نیازهای سطح بالاتر نظیر عزت‌نفس و خودشکوفایی را برای کارکنان فراهم می‌آورد (رایت و کیم^۲، ۲۰۰۴). همچنین مشارکت موجب می‌شود کارکنان هم در موقعیت شغلی فعلی خود موفقیت بیشتری کسب کنند و هم نقش‌های بلندمدت خود را در سازمان بهتر درک کنند که این امر به‌نوبه خود رضایت شغلی آنها را افزایش می‌دهد (افراسیابی و همکاران، ۹۲). طبق یافته‌های پژوهش حاضر رابطه معناداری بین جلب مشارکت کارکنان و تعهد سازمانی وجود دارد که با نتایج تحقیقات کیک و همکاران (۲۰۰۶)، گارسیا و همکاران (۲۰۰۷)،

1. Lamastro
2. Wright & Kim

کلبرگ و همکاران (۲۰۰۹)، صفرنیا (۱۳۹۰)، افراسیابی و جمشیدی سلوکلو (۱۳۹۲) و خدرلو (۱۳۹۵) همسو است. بنابراین، براساس یافته‌های مطالعات مذکور می‌توان گفت، یکی از عوامل مؤثر در شکل‌گیری و تقویت تعهد سازمانی، مشارکت افراد در امور و تصمیم‌گیری‌های سازمان است. اگر کارکنان، مشارکت واقعی در روند برنامه‌ریزی و تعیین اهداف سازمان داشته باشند و احساس کنند تصمیم‌گیری‌هایشان بر سرنوشتشان تأثیرگذار است، نسبت به سازمان متعهد شده، اهداف و ارزش‌های سازمان را در جهت اهداف خود دانسته و در تحقق آنها از هیچ کوشش و تلاشی دریغ نخواهند کرد (نصرتی کردکندی، ۱۳۹۵). یکی دیگر از یافته‌های این پژوهش، وجود رابطه معنادار بین جلب مشارکت و توانمندسازی کارکنان بود و نتیجه حاصل، حاکی از همسویی با یافته‌های تحقیقات اسکات و ژافه (۱۳۸۳)، هدیه‌لو (۱۳۸۶) و امام‌قلی‌زاده و همکاران (۱۳۸۸) است. براساس نتایج تحقیقات مذکور مشارکت با تقویت انگیزه یاری‌رسانی به سازمان در درون افراد، موجبات بروز توانایی‌ها، ابتکار و خلاقیت کارکنان برای دستیابی به هدف‌های عالی سازمان را فراهم می‌آورد. همچنین باعث حس مسئولیت‌پذیری در کارکنان می‌شود که این حس مسئولیت، آنان را وامی‌دارد تا در قالب گروه و در یک فرایند اجتماعی خود را درگیر مسائل سازمانی کنند، به گونه‌ای که وقتی سازمان، مسیر توسعه و ترقی را طی می‌کند، کارکنان احساس رشد و بالندگی کنند.

باتوجه به نتایج فرضیه‌های این پژوهش که عوامل ساختاری، رفتاری و محیطی بر جلب مشارکت کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی تأثیر معناداری دارند، پیشنهاد می‌شود مواردی نظیر، ایجاد نظام پیشنهادها، کاهش تمرکزگرایی در سازمان با تفویض برخی اختیارات به کارکنان، تعدیل در رسمیت سازمان، اشتراک‌گذاری اطلاعات و افزایش شفافیت در سازمان، ایجاد انگیزش در کارکنان، ایجاد جو سازمانی حمایت‌گر و تقویت نگرش مثبت مدیران نسبت به مشارکت، حائز اهمیت قرار داده شوند.

باتوجه به اهمیت موضوع مثبت‌گرایی در سازمان و صفات و ویژگی‌های مثبت کارکنان که مطابق تحقیقات انجام شده موجب اثربخشی سیاست‌ها و رویه‌های مدیریت، بهبود سلامت روحی و جسمی کارکنان، بهبود روابط، ایجاد سرمایه اجتماعی، تسهیم بهتر اطلاعات و منابع، بهبود عملکرد، افزایش خشنودی، اعتماد به نفس، عزت نفس، انعطاف‌پذیری، انرژی و شادابی، دستیابی به هدف، رشد و توسعه فردی بیشتر و کاهش استرس می‌شود، در این پژوهش برای ارائه مدل جلب مشارکت کارکنان، رویکرد رفتار سازمانی مثبت‌گرا که از رویکردهای پارادایم مثبت‌گرایی می‌باشد، مدنظر قرار گرفته است. نتایج

پژوهش نیز بیانگر رابطه معنادار میان رفتار سازمانی مثبت‌گرا و جلب مشارکت کارکنان است؛ یعنی با توسعه رفتار سازمانی مثبت‌گرای کارکنان شاهد افزایش مشارکت آنان خواهیم بود. بنابراین، در راستای توسعه رفتار سازمانی مثبت‌گرای کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی که شامل مؤلفه‌های خودکارآمدی، امیدواری و خوش‌بینی است و در فرضیه‌های پژوهش نیز رابطه معنادار آنها با جلب مشارکت کارکنان مورد تأیید قرار گرفته است، می‌توان توسعه خودکارآمدی کارکنان، افزایش امیدواری و توسعه سبک خوش‌بینی در محیط کار را به کار گرفت.

برای توسعه خودکارآمدی کارکنان، می‌توان از تجارب موفق، یادگیری مشاهده‌ای، بازخور مثبت و ترغیب اجتماعی و برانگیختگی روان‌شناختی و فیزیولوژیکی استفاده نمود. فراهم‌نمودن شرایط کاری برای داشتن تجربه‌های موفق کارکنان، مشاهده موفقیت‌های همکاران، قدردانی از کارکنان، دادن بازخور مثبت و حمایت اجتماعی و عاطفی از کارکنان و برانگیختن حالات روانی مثبت کارکنان موجب توسعه خودکارآمدی آنان می‌شود. سازمان‌ها به کمک روش‌های زیادی مانند برنامه‌های ورزشی، دادن تسهیلات به خانواده کارکنان (مانند امکانات مراقبت از کودکان آنها)، فعالیت‌های اجتماعی غیررسمی، گردهمایی‌ها و برنامه‌های رفاهی می‌توانند حالات روانی و فیزیولوژیکی کارکنان خود را مدیریت کنند.

در زمینه افزایش امیدواری کارکنان می‌توان از طریق هدف‌گذاری با مشارکت کارکنان، تعیین اهداف چالشی و درعین حال، قابل‌دستیابی، مرحله‌به‌مرحله پیش‌رفتن در دستیابی به اهداف، درگیر کردن کارکنان در مسائل، پاداش‌دهی به مدیران و کارکنانی که در دستیابی به اهداف اثربخش بوده‌اند، تخصیص مؤثر منابع، مدیریت راهبردی اثربخش، هم‌ترازی دقیق جایگاه منابع انسانی با استعدادها و نقاط قوتشان و با انواع برنامه‌های آموزشی، اقدامات مؤثری انجام داد. برای توسعه سبک خوش‌بینی واقع‌گرایانه در محیط کار می‌توان از راهکارهایی مانند پذیرش اشتباهات گذشته و یادگیری روش‌های مطلوب جایگزین و پرهیز از سرزنش خود، توجه بیشتر به جنبه‌های مثبت زندگی و همچنین جستجوی فرصت‌های رشد و پیشرفت استفاده نمود.

منابع

- آدابی، حسن و یکتایار، مظفر (۱۳۹۴)، ارتباط جو سازمانی و اعتماد سازمانی با میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، دوره ۴، شماره ۱ (پیاپی ۱۳): ۸۱-۹۱.
- ابراهیمی‌نیا، علی (۱۴۰۱)، نقش سرمایه روان‌شناختی در تربیت دینی، پژوهش در آموزش معارف و تربیت اسلامی، دوره ۲، شماره ۴: ۲۷-۴۴.
- اسکات، سینتیا و ژافه، دنیس (۱۳۸۳)، تواناسازی کارکنان، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، کرج.
- افراسیابی، حسین؛ جمشیدی سلوکلو، بهنام و قدرتی، حسین (۱۳۹۲)، مطالعه رضایت شغلی در ارتباط با مشارکت و بیگانگی میان کارکنان شرکت برق منطقه‌ای فارس، نشریه جامعه‌شناسی کاربردی دانشگاه اصفهان، دوره ۲۴، شماره ۱۷۷: ۱۹۰-۱.
- افراسیابی، حسین و جمشیدی سلوکلو، بهنام (۱۳۹۲)، مطالعه رابطه مشارکت سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان، دومین کنگره روان‌شناسی اجتماعی ایران: ۶۵۱-۶۵۴.
- افشاری، سمیه (۱۳۹۱)، بررسی عوامل مؤثر بر میزان مشارکت کارکنان در فرایند کار (تصمیم‌گیری) در مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- الوانی، سیدمهدی؛ واعظی، رضا و هنرمند، روح‌اله (۱۳۹۴)، نقش رفتار سازمانی مثبت‌گرا در کاهش سکوت سازمانی، فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، دوره ۲۴، شماره ۷۹: ۲۶-۱.
- امام‌قلی‌زاده، سعید؛ برقی، سیدرضا و زارعی‌متین، حسن (۱۳۸۸)، بررسی رابطه بین میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌های سازمانی و توانمندسازی آنان در شرکت مخابرات استان مازندران، فرهنگ مدیریت، سال هفتم، شماره نوزدهم: ۳۷-۵۸.
- امیدی، علی‌رضا؛ صفری، سمیه و مرادی، محمدرضا (۱۳۹۱)، رابطه بین انگیزش مشارکت، توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد عاطفی کارکنان سازمان تربیت بدنی، نشریه مدیریت ورزشی دانشگاه تهران، دوره ۴، شماره ۱۵: ۶۹-۸۵.
- پورصادق، ناصر (۱۳۹۳)، موانع اجرای راهبردهای سازمانی در دانشگاه‌های دولتی، فصلنامه مدیریت نظامی، شماره ۵۳، سال چهاردهم: ۱-۲۲.

- پورکیانی، مسعود و غلامی، مهدی (۱۳۹۲)، بررسی رابطه بین رفتارهای مثبت کارکنان با اثربخشی سازمانی در دستگاه‌های اجرائی شهرستان بیرجند، **ماهنامه کار و جامعه**، شماره ۱۵۷: ۳۸-۵۰.
- جهانیان، رمضان (۱۳۸۸)، راهکارهای توسعه نظام مدیریت مشارکتی در واحدهای آموزشی، از دیدگاه مدیران، معاونان و معلمان، **فصلنامه پژوهش در برنامه‌ریزی درسی**، ۶(۲۱): ۱۷۴-۱۵۳.
- حبیبی، فیروزه و خسروی، انور (۱۳۹۵)، رابطه بین رفتار سازمانی مثبت‌گرا و مشارکت کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی تعهد سازمانی (مطالعه موردی: کلیه شعب بانک ملت شهر سنجند)، **کنفرانس اروپایی مدیریت به‌روز**.
- حسن پور، اکبر و اسکندری، محمود (۱۳۹۰)، بررسی موانع اجرای نظام پیشنهادها در سازمان‌های دولتی از نظر کارکنان، **مجله مدیریت توسعه و تحول**، شماره ۶: ۳۸-۳۱.
- حسنوند مفرد، مهدی (۱۳۹۱)، بررسی ارتباط بین راهبردهای منابع انسانی و مشارکت کارکنان در **پالایشگاه نفت پارس**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی.
- خدرلو، اسماعیل (۱۳۹۵)، بررسی تأثیر مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری بر تعهد سازمانی با متغیر امنیت شغلی (مطالعه موردی سازمان منطقه آزاد قشم)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه هرمزگان، پردیس دانشگاهی قشم.
- خسروی کورعباسلو، سحر (۱۳۹۲)، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری سازمانی با استفاده از رویکرد تصمیم‌گیری چندشاخصه گروهی (بر اساس ماده ۲۰ قانون مدیریت خدمات کشوری)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شاهد.
- خلیلی پور، حاتم (۱۳۹۵)، بررسی تأثیر معیارهای مالی و غیرمالی بر انگیزش کارکنان برای مشارکت در تعیین هدف و عملکرد شغلی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید چمران اهواز، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی.
- درخشیده، حامد و کاظمی، علی (۱۳۹۳)، تأثیر مشارکت شغلی و تعهد سازمانی بر رضایت و عملکرد شغلی کارکنان در صنعت هتلداری شهر مشهد با استفاده از مدل معادلات ساختاری، **جامعه‌شناسی کاربردی**، سال بیست‌وپنجم، شماره پیاپی ۵۵، شماره سوم: ۱۰۱-۸۹.

- درستکار، آرنوش، صابری، هائیده و باقری، نسرین (۱۳۹۸). ارائه مدل ساختاری مشارکت اجتماعی بر مبنای خودکارآمدی، هویت اجتماعی و تاب آوری براساس نقش میانجی گری امید، **مجله دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی مشهد**، دوره ۶۲ (ویژه نامه ۱): ۴۹۵-۵۰۲.
- دهقان، رضا؛ طالبی، کامبیز و عربیون، ابوالقاسم (۱۳۹۱)، پژوهشی پیرامون عوامل مؤثر بر نوآوری و کارآفرینی سازمانی در دانشگاه های علوم پزشکی کشور، **مجله دانشکده پیراپزشکی**، دوره ۶، شماره ۱: ۲۲-۳۳.
- زوار، تقی؛ بهاری، پروین؛ عبدالهی اصل، صیاد و دلخوش، واقف (۱۴۰۰)، نقش مدیریت مشارکتی و مسئولیت پذیری اجتماعی مدیران در رضایت شغلی معلمان متوسطه اول: آزمون میانجی گری خلاقیت مدیران، **مدیریت بر آموزش سازمان ها**، سال دهم، شماره ۱: ۱۷۲-۱۴۹.
- ساعدی نیا، مسعود (۱۳۹۴)، **بررسی تأثیر مشارکت کارکنان بر تعهد سازمانی کارکنان در سازمان جهاد کشاورزی قم (براساس مدل بالفور و وکسلر)**، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور استان مرکزی، مرکز پیام نور دلجان.
- سبحانی نژاد، مهدی؛ محمودی، امید و نجفی، حسن (۱۳۹۴)، راهکارهای اجرایی سازی مدیریت مشارکتی در دانشگاه ها مبتنی بر ماخذ اسلامی، **مهندسی فرهنگی**، سال نهم، شماره ۸۴: ۱۲۷-۱۰۶.
- سپهوند، رضا و عارف نژاد، محسن (۱۳۹۳)، بررسی رابطه بین انواع استراتژی های منابع انسانی بر مشارکت کارکنان (مطالعه موردی: شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران منطقه لرستان)، **فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت**، شماره ۲۲: ۸۳-۱۰۷.
- سجادی، حانیه سادات؛ برات پور، سارا و هادی، محمد (۱۳۹۰)، ارزیابی عملکرد نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها با استفاده از مدل سیپ، **طب و تزکیه**، دوره ۲۰، شماره ۱ و ۲: ۶۴-۵۵.
- سلیمیان، معصومه؛ مرادی، حبیب؛ فرخ سرشت، بهزاد و آقااحمدی، قربانعلی (۱۳۹۸)، شناسایی عوامل مؤثر بر مشارکت کارکنان در اداره کل بنادر و دریانوردی استان مازندران، **پژوهش های مدیریت منابع انسانی**، سال ۱۱، شماره ۴: ۱۴۴-۱۱۱.
- عامری شهبابی، فاطمه و حیدری هراتمه، مصطفی (۱۳۹۹)، تأثیر ارزش های اجتماعی - فرهنگی ملی بر تمایل افراد برای مشارکت در اقتصاد اشتراکی همتا به همتا، **پژوهش های جامعه شناسی**، ۱۴(۳): ۷۷-۹۹.

- عطاردی، مهسان (۱۳۸۴)، **روش‌های آینده‌نگاری تکنولوژی**، چاپ اول، بنیاد توسعه فردا.
- علوی، محمد؛ نوروزی، محمدتقی و مهربانی، امیرحمزه (۱۴۰۱)، تبیین الگوی عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی از منظر قرآن، **دوفصلنامه علمی قرآن و علم**، سال ۱۶، شماره ۳۱: ۳۲۹-۳۵۳.
- غلامی، الهام (۱۳۹۹)، تأثیر رضایت شغلی بر عملکرد سازمانی، **فصلنامه رهیافتی در مدیریت بازرگانی**، دوره ۱، شماره ۲: ۷۷-۸۹.
- صفرنیا، حسن (۱۳۹۰)، بررسی عوامل مؤثر در ایجاد و تقویت تعهد سازمانی کارکنان بانک‌های دولتی، **پژوهش‌های مدیریت در ایران**، دوره پانزدهم، شماره ۲: ۸۵-۱۰۶.
- فروهر، محمد (۱۳۹۴)، درک ماهیت، اهمیت و پیامدهای مثبت‌گرایی در سازمان، **مجله کارآفرینان**، شماره ۱۱۵: ۲۷-۲۴.
- قره‌داغی، رستم؛ موسی‌خانی، مرتضی و گیوریان، حسن (۱۳۹۷)، شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های مشارکت کارکنان در اجرای خط‌مشی‌های عمومی در حوزه شهرداری‌های کل کشور، **فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت**، سال نهم، شماره ۳۱: ۱-۱۷.
- کاپلان، رابرت اس و نورتون، دیوید پی (۱۳۸۳)، **سازمان استراتژی‌محور**، ترجمه پرویز بختیاری، سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول.
- کاظمی، علی (۱۳۹۰)، **نقش فاصله قدرت در پیش‌بینی سبک رهبری معنوی مدیران مطالعه‌موردی دانشگاه فردوسی مشهد**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد روان‌شناسی بالینی.
- کیائی جمالی، محمدرضا (۱۳۹۳)، **بررسی عوامل مؤثر بر میزان مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری در معاونت قضائی قوه قضائیه**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- گلشن، ابراهیم و عابدینی، هاجر (۱۳۹۵)، رابطه بین عوامل ساختاری و عوامل رفتاری نظام پیشنهادها با جذب مشارکت کارکنان، **مجله مدیریت توسعه و تحول ویژه‌نامه**، (۹۵): ۲۳۶-۲۲۹.
- لوتانز، فرد؛ یوسف، کارولین ام و آوولیو، بروس جی (۱۳۹۱)، **سرمایه روان‌شناختی (رفتار سازمانی پیشرفته)**، ترجمه بهروز رضایی‌منش؛ علی‌رضا تقی‌زاده و مریم کاهه، انتشارات علمی.
- مطلبی، مهنوش؛ فریبرزی، الهام و سادات ناصری، نازیبا (۱۳۹۸)، رابطه مدیریت مشارکتی با رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی پرستاران بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی مشهد، **افق دانش**، دوره ۲۵، شماره ۳: ۲۱۴-۲۰۵.

- معینی، سعیده ونادی، محمدعلی (۱۳۹۲)، بررسی و ارائه راهکارهای افزایش مشارکت کارکنان در توسعه همه‌جانبه شرکت ذوب آهن اصفهان، **فصلنامه مدیریت صنعتی**، سال هشتم، شماره ۲۳: ۱۴۵-۱۶۴.
- ناستی زایی، ناصر؛ ابیلی، خدایار؛ نادری، ابوالقاسم و اورعی یزدانی، بدرالدین (۱۳۹۳)، تأثیر مدیریت مشارکتی بر رضایت شغلی و اثربخشی سازمانی، **مجله دانشکده پرستاری و مامایی ارومیه**، دوره دوازدهم، شماره دوم: ۱۰۸-۱۰۱.
- میرحسینی، سیدحسن (۱۳۹۶)، **آموزش و توسعه اثربخش کارکنان**، برگرفته از سایت <https://sanjeman.com>
- نصرتی کردکندی، پرویز (۱۳۹۵)، مشارکت کارکنان یک مزیت رقابتی دائمی (آنچه استراتژیست‌ها باید بدانند)، روزنامه دنیای اقتصاد.
- هدیه‌لو، محمدرضا (۱۳۸۶)، نقش مشارکت کارکنان در توانمندسازی آنان، **علوم انسانی (دانشگاه امام حسین)**، سال شانزدهم، شماره ۶۹: ۱۰۳-۱۱۹.
- یزدانی، امیرحسین؛ نجفی، محمود؛ امین‌بیدختی، علی‌اکبر و محمدی‌فر، محمدعلی (۱۴۰۰)، اثربخشی برنامه آموزشی هوش سازمانی بر رضایت شغلی و انگیزش شغلی در کارکنان، **مجله علوم روان‌شناختی**، دوره ۲۰، شماره ۹۹: ۳۸۹-۳۷۹.
- Alas R.(2007). The impact of employee participation on job satisfaction during change process. **Problems and Perspectives in Management**, 5(4): 28- 33.
- Butali, P., & Njoroge, D. (2018). Effect of Employee Participation on Organizational Performance with Organizational Commitment as a Moderator. **International Journal of scientific research and management**, 6.
- Chekole, Kiflu. (2021). The impact of Employees Participation in Decision Making. **Global scientific journals**: Vol 9:1074-1084.
- Chin, W.W.(2010), "Bootstrap cross-validation indices for PLS path model assessment", in Esposito Vinzi, V., Chin, W.W., Henseler, J. and Wang, H. (Eds), Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications, Springer, Heidelberg, Dordrecht, London and New York, NY, pp. 83-97.
- Cohen, J. (1988), **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ.
- Cristina G. Banks, Carolyn J. Winslow, Isabelle J. C. Thibau (2019), **Technical Report: Increasing Participation Rates in Wellness Programs for Small and Medium Organization**, The Interdisciplinary Center for Healthy Workplaces, University of California, Berkeley.
- Dede, Chinyere Helen (2019) Employee Participation in Decision Making and Organizational Productivity: Case Study of Cross River State Board of Internal Revenue, Calabar, **IIARD International Journal of Economics and Business Management** ISSN 2489-0065 Vol. 5 :84-93.

- DeMaria, A.T., 2018. Employee Participation Programs. **Management Report for Nonunion Organizations**, 41(6), pp.3-5.
- Faeq, D. K.. (2022). The importance of employee involvement in work activities to overall productivity. **International Journal of Humanities and Education Development (IJHED)**, 4(5), 15–26. <https://doi.org/10/22161/jhed.4/5.4>.
- Garcia, JA. & Bonavia, T. (2007). The use of employee participation in the USA and Spanish companies. **International Journal of Management Science and Engineering Management**, 3(1): 71- 80.
- Gunlu Ebru and Aksarayi and Percin Nilufar (2010). job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in turkey. **international journal of contemporary hospital management** vol 22: 693-717.
- Hoch, J.E, Dulebohn, J.H. (2013). Shared leadership in enterprise resource planning and human resource management system implementation. **Human Resource Management Review**. Vol. 23: 114-125
- Heller, F., Pusic, E, Strauss G. and Wilpert B. (1998). "**Organizational Participation: Myth and Reality**" (Oxford University press: 40-41.
- Ijeoma Chimaobi & Mbah Jacintha Chikamnele (2020). Employee Participation in Decision Making and its impact on Organizational Performance: Evidence from Government Owned Enterprises, Port Harcourt, Nigeria. **SSRN Electronic Journal** vol 27: 1-18.
- Drehmer, David E.; Belohlav, James A. & Coye, Ray W. (2000). An Exploration of Employee Participation Using a Scaling Approach, **Group & Organization Management**, Vol. 25, No. 4: 397- 418.
- Kalleberg, A, L, Nesheim, T. & Oslen, K. M. (2009). Is Participation Good or Bad for Workers? Effects of Autonomy, Consultation and Teamwork on Stress Among Workers in Norway. **Acta Sociologica**, 52(2): 99-116.
- Kick, Edward L. James C Fraser, and Byron Davis (2006). Performance Management Managerial Citizenship and Worker Commitment : A study of the united states postal service. **Economic and industrial Democracy**, 27:137-172.
- Lamastro, V. (2000). Commitment and perceived organizational support, **National Forum**, V13, N. 3. 112-119
- Luthans, F. and youssef, C.M., (2004), "Human, social, and new positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage", **organizational Dynamics** , vol.33, no.2:143-160.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). **Psychological capital: Developing the human competitive edge**. New York: Oxford University Press.
- Meyerson, G. & Dewettinck, B. (2012). Effect of Empowerment on Employees Performance. **Advanced Research in Economic and Management Sciences**, 2, 40-46.
- Nwosu, Hyginus & Okoh, Merit & Goodluck, Amadi. (2020). Employees' Participation in Decision Making and Employees' Productivity. **International Journal of Business and Applied Social Science**. Vol.6, Issue 3: 63-76.
- Obiekwe, O., Zeb-Obipi, I., & Ejo-Orusa, H. (2019). Organizational family culture and employee involvement in South-south region of Nigeria workplaces: An empirical analysis. **International Journal of Economics and Business Management**, 5(1)23-39

- Ouyang Y, Wang K, Zhang T, Peng L, Song G and Luo J (2020) The Influence of Sports Participation on Body Image, Self-Efficacy, and Self-Esteem in College Students. **Frontiers in Psychology**, Vol. 10. PP: 1-10.
- Poyeri, J. B., & Bariweni, T. M. (2023). Employee participation and organizational survival of small and medium enterprises in south region of Nigeria. **International Journal of Advanced Academic Research** Vol. 9, Issue 1:31-63.
- Pritchard, A. (2003), " **Understanding government output and productivity**", Economic Trends, Vol.59, No.6 :27-40.
- Sarafidou, Jasmin-Olga & Chatzioannidis, Georgios (2013). Teacher participation in decision making and its impact on school and teachers, **International Journal of Educational Management**, Vol. 27, No. 2:170- 183.
- Shagholi, Reihaneh; Zabihi, Mohammad Reza; Atefi, Masood & Moayedi, Farzaneh (2011). Female Teachers and Barriers of Participatory Management, **Procedia Social and Behavioral Sciences**, 15: 241– 245.
- Ugwu, Kelechi & Okoroji, Lazarus & Chukwu, Oluchi. (2019). Participative Decision Making and Employee Performance in the Hospitality Industry: A Study of Selected Hotels in Owerri Metropolis, Imo State. **Management Studies and Economic Systems**. 4. 57-70.
- Wright, B. E. & Kim, S. (2004). **Participation's Influence on job Satisfaction**. Review of public Personnel Administration, 24 (1), PP. 18-40.

