



Management & Development Process

چکیده

مقاله حاضر، حاصل پژوهشی است که با هدف سنجش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران و تعیین عوامل مرتبط با آن در یک نهاد دولتی انجام شده است. برای ارزیابی مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران، پرسشنامه‌ای با ۳۸ سؤال طراحی شد و پس از تأیید روایی صوری پرسشنامه از طریق کسب نظر اساتید و متخصصان، اعتبار آن با استفاده از فرمول آلفای کرونباخ، ۰/۹۵ برآورد شد. با استفاده از جدول مورگان و از طریق نمونه‌گیری تصادفی، از بین ۶۸۰ نفر کارکنان رسمی جامعه آماری سازمان مذکور، ۳۳۰ نفر انتخاب شدند و در پایان محاسبات آماری ۲۴۰ پاسخنامه کامل (۷۲/۷٪) انجام شد. در این مطالعه، داده‌های حاصل با استفاده از نرم‌افزار spss مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. طبق یافته‌های تحقیق، میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران، کمتر از سطح متوسط است؛ به غیر از متغیرهای جنسیت و پست سازمانی، متغیرهای تحصیلات، سن و تجربه خدمتی کارکنان با مشارکت آنها در تصمیم‌گیری مدیران رابطه ندارد.

واژگان کلیدی: تصمیم‌گیری، مشارکت کارکنان، تصمیم‌گیری مدیران، تصمیم‌گیری در سازمان‌های دولتی.

ارزیابی مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران

دکتر محمود اکرامی
ناهید رهبر آبکنار
رقیه شیرتژاد

ارزیابی مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران

دکتر محمود اکرامی^۱

ناهید رهبر آبکنار^۲

رقیه شیرنژاد^۳

مقدمه

تفکر و اندیشه مدیریت مشارکت‌جویانه یکباره در ذهن علمای مدیریت تکوین نیافته و بی‌درنگ به صورت اندیشه علمی پدید نیامده است. مشارکت به عنوان یکی از ابزارهای حیاتی، همواره در زندگی انسان مورد توجه بوده است. زندگی در اجتماع (خانواده، سازمان و غیره) بر پایه مشارکت استوار بوده است و پیش‌بینی و تصمیم‌گیری در زمینه راه‌های رسیدن به اهداف به‌طور گروهی، موجب دستیابی به راه‌حل‌های منطقی‌تر و مطمئن‌تر می‌شود. همچنین باید یادآور شد که جهان امروز از ویژگی‌هایی برخوردار است که با دهه‌های قبل تفاوت بسیاری دارد. اصلاحات و تغییرات سریع و بنیادی در ساختار نظام‌های اجتماعی، سیاسی و اقتصادی کشورهای مختلف جهان و لزوم بهره‌مندی هر چه بیشتر از امکانات و منابع مادی و معنوی موجود در این کشورها و نیز ضرورت هماهنگی با پیشرفت روزافزون علم و فن، شرایطی را پدید آورده است که تحقق نوعی از مشارکت مردمی در تصمیم‌گیری‌ها و تعیین خط‌مشی‌های مدیریتی را پدیده‌ای الزامی و قطعی ساخته است. اکنون که رقابت تنگاتنگ، در ابعاد مختلف جنبه بین‌المللی به خود گرفته، تولید و عرضه هرچه بیشتر و بهتر محصولات و خدمات همراه با

۱. استادیار دانشگاه پیام نور

m.ekrami@tehran.pnu.ac.ir

۲. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

rahbar.nahid46@gmail.com

۳. کارشناس مدیریت مالی مؤسسه

عالی آموزش و پژوهش مدیریت و

برنامه‌ریزی

shirnezhad@imps.ac.ir

ارتقای بهره‌وری، اهمیت ویژه‌ای یافته است. در این میان مدیریت مشارکتی، ابزاری مناسب به منظور تحقق این هدف محسوب می‌شود. از دیدگاه دیگر، شایان ذکر است که مشارکت، زمینه‌ساز توسعه پایدار است. اکنون برخلاف گذشته، سازمان‌ها به نیروی جسمانی نیاز چندانی ندارند، بلکه آنچه مهم است، استفاده مدیران از تمامی توانایی‌های کارکنان برای همفکری و شرکت دادن آنها در مسئولیت‌های سازمانی است. بنابراین، موضوع مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی به عنوان یکی از راهبردهای مدیریت نوین باید به‌طور فراگیر در سازمان‌ها مورد توجه قرارگیرد. هدف پژوهش حاضر، بررسی میزان مشارکت کارکنان یکی از نهادهای دولتی در تصمیم‌گیری مدیران است.

مروری بر مطالعات پیشین

اهمیت موضوع مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها تا حدی است که مطالعات و پژوهش‌های بسیاری درباره آن انجام شده است. با مروری بر مطالعات پیشین می‌توان دریافت که تعاریف متفاوتی از مشارکت، تصمیم‌گیری و مطالب بسیاری درباره روش‌های مشارکت، مزایای مشارکت، درجات مشارکت و غیره و نیز انواع تصمیم‌گیری و سبک‌های تصمیم‌گیری بیان شده است.

در پژوهشی، مشارکت، به عنوان فرایندی توصیف شده است که توسط آن مردم می‌توانند خود را سازمان دهند و از طریق آن در فعالیتهای توسعه محلی اظهارنظر کنند (کلدی، ۱۳۸۲: ۳). در تعریف دیگری مشارکت، حرکت آگاهانه، فعال، آزاد و با مسئولیت تعریف شده است که برای تثبیت امور جامعه ضروری می‌باشد (همان منبع، ۵).

سازمان ملل متحد مشارکت را چنین تعریف کرده است: دخالت و درگیر شدن مردم در فراگردهای اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی که بر سرنوشت آنان تأثیر می‌گذارند (طوسی، ۱۳۷۰: ۶).

در مشارکت چند نکته اساسی حائز اهمیت وجود دارد، اولاً، شرکت در امور، بیشتر جنبه درگیری فکری و روحی دارد و نمی‌توان آن را صرفاً فعالیت جسمی افراد قلمداد کرد، زیرا تمام وجود شخص درگیر است نه فقط مهارت وی. در حقیقت، جنبه روانی بر جنبه جسمانی پیشی می‌گیرد و در مقابل شخصیت و

وجدان خود احساس مسئولیت می‌کند و مشارکت را باور کرده و پذیرفته است. دوم اینکه، افراد داوطلبانه در کارها شرکت می‌کنند و در مجموع نقشی را بر عهده می‌گیرند. در اینجا به هر کس فرصت داده می‌شود تا از توانایی‌ها و استعداد‌های خود در تحقق اهداف سازمان بهره‌گیرد. ارزش واقعی مشارکت، "خلاقیت، ابتکار و نوآوری همه است". سوم اینکه، مشارکت به منزله وارد شدن کارکنان در کار گروهی و پذیرش مسئولیت است. یکی از اصول مشارکت، شرکت دادن افراد فرودست و اقشار محروم جامعه در سرمایه‌های ملی است. با این کار، اساسی‌ترین پایه مشارکت، یعنی اصل برابری و از بین بردن شکاف طبقاتی پایه‌ریزی می‌شود. یکی دیگر از رسالت‌های مشارکت، دفاع از برابری انسان‌ها و اعطای حق تصمیم‌گیری در سرنوشت خود و ایجاد فرصت یکسان برای کلیه افراد است. مشارکت تنها پرداخت مالیات نیست. مشارکت، امنیت، ابراز نظر و سرمایه‌گذاری نیز هست. با ابراز عقیده و در نهایت مشارکت در تصمیم‌گیری، مردم احساس می‌کنند که در واقع مدیریت‌کننده اصلی خودشان هستند.

در تعریف تصمیم‌گیری نیز آمده است:

تصمیم‌گیری فرایندی است که به منظور حل مسئله، مشکل یا انجام امری از میان سایر امور، راه‌حل یا راه‌حل‌های مناسبی انتخاب می‌شود. اهمیت تصمیم‌گیری به اندازه‌ای است که برخی نویسندگان سازمان را "شبکه تصمیم‌گیری" و مدیریت را "عمل تصمیم‌گیری" تعریف کرده‌اند. تجربیات شخصی یا ایده‌آل‌ها، عادت‌ها، سنت‌ها و عرف جامعه یا گاهی شرایط واقعی و عینی حاکم بر جامعه، بر تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارند. تصمیم‌گیری را به اشکال گوناگون و از زوایای مختلف تقسیم‌بندی کرده‌اند:

الف- تصمیمات *مد/خله‌ای*^۱: این نوع تصمیمات از ارتباط یک فرد مقتدر به عنوان فرادست نشأت می‌گیرد. این فرد تصمیمات را اتخاذ می‌کند و از طریق سلسله‌مراتب اقتدار به زیردستان خود ابلاغ می‌نماید؛

ب- تصمیمات *استینافی*^۲: این نوع تصمیمات حاصل پیشنهادات یا ارجاعات زیردستان است و طبق همین ارجاعات تصمیم اتخاذ می‌شود؛

ج- تصمیمات *خلاق*^۳: این نوع تصمیمات به خلاقیت و ابتکار مدیر بستگی دارد. مدیر فردی هوشمند و توانا و برخوردار از آگاهی است که موقعیت‌ها و

1. Intermediary Decisions
2. Appellate Decisions
3. Creative Decisions

مسائل را به خوبی می‌شناسد و می‌تواند بر اساس فراست خود، از فرصت‌ها به خوبی استفاده کند و تصمیمات لازم را اتخاذ نماید (میرکمالی، ۱۳۷۰: ۶۴).

تصمیمات ممکن است فردی یا گروهی باشند. تصمیمات فردی، آن نوع تصمیماتی هستند که توسط یک فرد گرفته می‌شوند و دیگران از آن تبعیت می‌کنند. ممکن است تصمیمات فردی ناشی از خودکامگی مدیر، تخصص وی یا شرایط بحرانی باشد. تصمیمات گروهی به نوعی از تصمیمات اطلاق می‌شود که توسط افراد ذینفع، صاحب‌نظر یا کسانی اتخاذ می‌گردد که به نحوی در اجرای آن مشارکت دارند.

تصمیم‌گیری در شرایط و موقعیت‌های گوناگون انجام می‌شود که یکی از آنها شرایط اطمینان است. در این موقعیت، اطلاعات مؤثق و قابل اندازه‌گیری و دقیقی وجود دارد که در آینده به آسانی قابل پیش‌بینی است. دومین حالت، شرط ریسک (مخاطره) است، در این وضعیت، نتیجه احتمالی مشخص نیست، اطلاعات کامل و دقیق در دسترس قرار ندارد و قابلیت پیش‌بینی کمتر است. سومین حالت، عدم اطمینان است که در این وضعیت، تصمیم‌گیری غیرممکن است، زیرا اطلاعات ما درباره موضوع کم و ناچیز است (حاضر، ۱۳۷۷: ۲۱-۱۸).

با توجه به سطوح مدیریتی مدیران، عوامل متعددی بر تصمیم‌گیری آنها تأثیر می‌گذارد. تصمیمات در سازمان‌ها با روش‌های مختلفی اتخاذ می‌شود که عبارت‌اند از: تصمیم‌گیری اقتداری^۱، این سبک در وضعیت‌هایی به کار می‌رود که مدیر تجربه و اطلاعات لازم برای رسیدن به نتیجه را دارد. تصمیم‌گیری مشاوره‌ای^۲، این سبک در شرایطی ارزشمند است که به تشخیص مدیر، پیروان نیز تا اندازه‌ای تجربه یا دانش درباره موضوع تصمیم را دارند. تصمیم‌گیری مشارکتی^۳، این تصمیم‌گیری بر اساس همکاری شکل می‌گیرد و در آن مدیر و پیروان به منظور دستیابی به یک تصمیم مشترک با هم کار می‌کنند. تصمیم‌گیری تفویضی^۴، در شرایطی به کار می‌رود که میزان آمادگی پیروان بالا باشد و آنها تجربه و اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری یا ارائه پیشنهاد شایسته را دارند.

نتایج تحلیل‌های کلان میلرمونگ و لاک شویجر^۵ نشان می‌دهد که شواهد مشخصی وجود ندارد که نشان دهد تصمیم‌گیری مشارکتی در مقایسه با تصمیم‌گیری دستوری به بهره‌وری بالایی منجر می‌شود. مشارکت بر اثر مقتضیات

1. Authoritative
2. Consultative Decision Making
3. Participative Decision Making
4. Delegate Decision Making
5. Miller Mong & Lock Schoiger

خاصی اثربخش خواهد بود. مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند درجات مختلفی داشته باشد که از حداقل میزان مشارکت شروع و به مشارکت کامل ختم شود. مشارکت از بیان یک عقیده شروع می‌شود و به عضویت در یک تیم یا یک کمیته خاتمه می‌یابد. میزان نفوذی را که کارکنان در تصمیم‌گیری سازمان خویش اعمال می‌کنند، درجه مشارکت می‌نامند. عموماً درجه مشارکت به سبک رهبری مدیر وابسته است. در وضعیتی که مدیر سبک رهبری آمرانه دارد، کارکنان هیچ‌گونه نفوذ و کنترلی بر تصمیمات اتخاذ شده ندارند و درجه مشارکت در این سبک صفر است.

فرضیه‌های آماری پنج آزمون مدل همخوانی مجذور کای به صورت HO (فراوانی خانه‌های مشاهده شده برابر با فراوانی نظری است) و HA (فراوانی خانه‌های مشاهده شده برابر با فراوانی نظری نیست) در نظر گرفته شده است. همان‌طور که ارقام جدول (۳) نشان می‌دهند، متغیر مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران با جنسیت و پست سازمانی آنها رابطه دارد، ولی با تحصیلات، سن، و تجربه خدمتی کارکنان رابطه ندارد (رهبر، ۱۳۸۳: ۱۰۸-۱۰۱). برای درک بهتر رابطه جنسیت و پست سازمانی با مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران، از مدل رگرسیون همزمان استفاده گردیده که نتایج آن در جدول (۱) بیان شده است.

جدول (۱): ضرایب رگرسیونی جنسیت و پست سازمانی با مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران (n=۲۴۰)

متغیر	نماد	ضریب B	خطای استاندارد B	ضریب β	مقدار T	سطح معناداری
جنسیت	Sex	۰/۰۴۰۹۰۱	۰/۰۶۶۵۲۵	۰/۰۴۱۸۸۱	۰/۶۱۵	۰/۵۳۹۳
پست سازمانی	J	۰/۰۶۱۰۶۴	۰/۰۳۲۲۹۳	۰/۱۲۸۸۱۰	۱/۸۹۱	۰/۰۵۹۸
مقدار ثابت	C	۱/۴۸۰۲۰۱	۰/۱۲۱۳۸۰	-	۱۲/۱۹۵	۰/۰۰۰۰

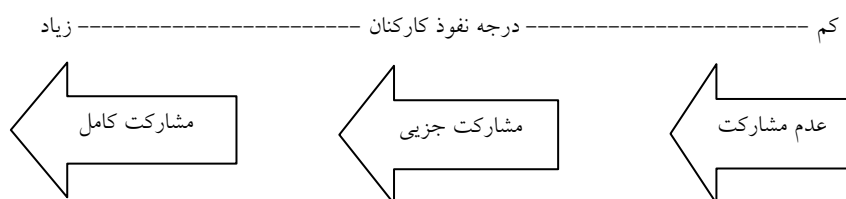
همان‌طور که ارقام ستون آخر جدول (۱) نشان می‌دهند سطح معناداری ضرایب رگرسیونی متغیرهای جنسیت و پست سازمانی به ترتیب ۰/۵۳۹۳ و ۰/۰۵۹۸ (بیش

از ۰/۰۵) است و بدین ترتیب متغیرهای جنسیت و پست سازمانی کارکنان با مشارکت آنها در تصمیم‌گیری مدیران رابطه دارد، ولی متغیرهای تحصیلات، سن و تجربه خدمتی، با مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران رابطه ندارد.

در مشارکت چند نکته اساسی حائز اهمیت وجود دارد که یکی از این نکات این است که شرکت در امور، بیشتر جنبه درگیری فکری و روحی دارد و نمی‌توان آن را صرفاً فعالیت جسمی افراد قلمداد کرد، زیرا تمام وجود شخص درگیر است، نه فقط مهارت وی. در حقیقت، جنبه روانی بر جنبه جسمانی پیشی می‌گیرد و در مقابل شخصیت و وجدان خود احساس مسئولیت می‌کند و مشارکت را باور کرده و پذیرفته است. دوم اینکه، افراد داوطلبانه در کارها شرکت می‌کنند و در مجموع نقشی را بر عهده می‌گیرند. در اینجا به هر کسی فرصت داده می‌شود تا از توانایی‌ها و استعدادهای خود در تحقق اهداف سازمان بهره‌گیرد. ارزش واقعی مشارکت، "خلاقیت، ابتکار و نوآوری همه است". سوم، وارد شدن کارکنان در کار گروهی و پذیرش مسئولیت است. در واقع، یکی از اصول مشارکت، شرکت دادن افراد فرودست و اقشار محروم جامعه در سرمایه‌های ملی می‌باشد. با این کار اساسی‌ترین پایه مشارکت، یعنی اصل برابری و از بین بردن شکاف طبقاتی پایه‌ریزی می‌شود. یکی دیگر از رسالت‌های مشارکت، دفاع از برابری انسان‌ها و دادن حق تصمیم‌گیری در سرنوشت خود و ایجاد فرصت یکسان برای کلیه افراد است. مشارکت فقط پرداخت مالیات نیست. مشارکت، امنیت، ابراز نظر و سرمایه‌گذاری نیز هست. با ابراز عقیده و نظریات و در نهایت، مشارکت در تصمیم‌گیری، مردم احساس می‌کنند که در واقع گرداننده اصلی خودشان هستند.

مرحله بعد، مشارکت جزئی است که مدیر با کارکنان مشورت می‌کند یا از طریق سیستم پیشنهادات، نظر ایشان را جمع‌آوری می‌کند، ولی خود تصمیم‌گیری می‌نماید. در مشارکت کامل، مدیر سبک رهبری تفویضی را اختیار می‌کند و با تفویض اختیار به افراد یا گروه‌های نیمه‌مستقل یا خودگردان حق تصمیم‌گیری را کلاً به این گروه‌های کاری واگذار می‌نماید.

نمودار (۱): نمایش درجات مشارکت



غیرمشارکتی - پیشنهاددهی - مشارکت بر مبنای مشورت - تصمیم‌گیری دوجانبه - تیم‌های کاری

همان‌طور که در نمودار ۱ مشاهده می‌شود، مشارکت را می‌توان به پنج درجه کلی تقسیم کرد. حالت غیرمشارکتی، بیانگر وضعیتی است که مدیریت از سبک‌های دستوری یا تشویقی استفاده می‌کند. در مشارکت بر مبنای پیشنهاد، مدیریت قبل از تصمیم‌گیری می‌تواند نظر افراد را از طریق سازوکارهایی مانند پیشنهادات و حلقه‌های بهبود کیفیت دریافت کند. در مشارکت بر مبنای مشورت نیز مدیریت از طریق جلسه‌های مشترک با زیردستان به‌طور انفرادی یا گروهی، نظر آنها را درباره مسائل مختلف می‌پرسد و سپس تصمیم‌گیری می‌کند. منظور از تصمیم‌گیری دوجانبه، درجه‌ای از مشارکت است که نمایندگان کارکنان و مدیریت ارشد درباره مسائل سازمانی تصمیم‌گیری می‌کنند. تیم‌های کاری درجه کاملی از مشارکت را دارا هستند که در آنها کارکنان در گروه‌های کوچک و در چهارچوب تعیین شده به تصمیم‌گیری می‌پردازند. تیم‌های کاری نیمه‌مستقل و تیم‌های خودگردان، نمونه‌هایی از این نوع مشارکت محسوب می‌شوند (رهنورد، ۱۳۷۹: ۴۴-۴۵).

مشارکت گروهی وقتی به تقویت روحیه و تعهد به تصمیمات و بهره‌وری بالاتر منجر می‌شود که گروه احساس کند به مشارکت نیاز دارد. برای مشارکت پیش‌نیازهایی وجود دارد، از جمله اینکه باید زمان کافی برای مشارکت در اختیار باشد، مزایای احتمالی آن از زیان‌های احتمالی آن بیشتر باشد، کارکنان توانایی لازم برای کار درباره آن موضوع را داشته باشند، توانایی متقابل برای ارتباط با یکدیگر را داشته باشند، احساس بیم و خطر برای هیچ یک از طرفین وجود نداشته باشد و غیره.

هر سازمان می‌تواند به مقتضای ضرورت و با فراهم کردن توانایی‌های لازم، از

یک یا چند برنامه مشارکت کارکنان به‌طور همزمان بهره‌مند شود. از آنجایی که سهم شدن افراد در تصمیم‌گیری درباره کار، خود می‌تواند فضای کاری مساعدی را در سازمان ایجاد کند و موجب علاقه‌مندی بیشتر کارمندان گردد، این شیوه از مدیریت مشارکتی، به اشکال مختلف در برخی سازمانها مورد استفاده قرار گرفته است. یکی از تحقیقات اولیه و باارزش درباره مزایا و محدودیت‌های مشارکت به عنوان تکنیکی در مدیریت، به وسیله نیمن و اسمیت^۱ در دهه ۱۹۳۰، در یک کارخانه نساجی و در طول یک دوره چهارساله انجام شده است. در حالی که اوضاع اقتصادی و وضعیت بازار طوری بود که مدیریت کارخانه مجبور بود به معرفی تکنولوژی جدید و کاهش هزینه‌های کارگری بپردازد، این امر با مخالفت شدید اتحادیه مواجه بود. همچنین به دلیل شرایط رقابتی نامساعد در بازار، مدیریت کارخانه در مقابل تقاضای افزایش حقوق کارگران که هزینه‌های کارگری را افزایش می‌داد، مقاومت می‌کرد و کارگران، اتحادیه را به ناتوانی در دفاع از حقوق آنها متهم می‌کردند که این موضوع به نوبه خود، موجب بروز مشکلات داخلی و دست‌بندی و نفاق در اتحادیه نیز شده بود.

به اعتقاد صاحب‌نظران رشته مدیریت، مهمترین عامل جهش تکنولوژی و اقتصاد در کشورهایی مانند ژاپن و آمریکا به‌ویژه در دو دهه اخیر، استفاده از نظام مدیریت مشارکتی با استفاده از سیستم پیشنهادات در مدیریت سازمانها و دستگاه‌های بزرگ تولیدی، اقتصادی، خدماتی و آموزشی بوده است (البرزی، ۱۳۷۵: ۴۳).

روش پژوهش

مطالعه حاضر، از نوع توصیفی است. البته از آنجایی که رابطه تحویلات و تجربه خدمتی با مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران مورد بررسی قرار می‌گیرد، مطالعه از نوع همبستگی نیز محسوب می‌شود. جامعه آماری در پژوهش حاضر، کلیه کارکنان رسمی شاغل در سازمان مورد نظر (۶۸۰ نفر) است که کارشناس ارشد، کارشناس، کاردان، و پایین‌تر را شامل می‌شود. با استفاده از جدول مورگان و نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۳۳۰ نفر به عنوان نمونه‌های مورد مطالعه انتخاب شدند. پس از جمع‌آوری اطلاعات، ۲۴۰ (۷۲/۷٪) پاسخنامه کامل، مبنای تجزیه و تحلیل آماری گرفت.

1. Nyman & Smit

اعتبار و روایی ابزار اندازه‌گیری

مقصود از روایی این است که وسیله اندازه‌گیری بتواند خصیصه مورد نظر را اندازه بگیرد، نه ویژگی دیگری را (ثرندایک، به نقل از هومن ۱۳۷۶: ۲۲۹). با استفاده از نظر متخصصان، روایی صوری پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. مقصود از اعتبار یک وسیله اندازه‌گیری، آن است که اگر خصیصه مورد سنجش را با همان وسیله یا وسیله مشابه و قابل مقایسه با آن را تحت شرایط مشابه دوباره اندازه بگیریم، نتایج حاصل تا چه حد مشابه، دقیق و قابل اعتماد خواهند بود. به عبارت دیگر، وسیله‌ای معتبر است که از ویژگی تکرارپذیری برخوردار باشد، یعنی بتوان آن را در موارد متعدد به کار گرفت و در همه موارد نیز به نتیجه یکسان رسید (هومن ۱۳۷۶: ۲۲۸). به منظور تعیین اعتبار پرسشنامه، از فرمول ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. در این فرمول α ضریب همگونی درونی تست، $Ka = \frac{K}{K-1} \left(\frac{St^2 - \sum Si^2}{St^2} \right)$ معرف تعداد سؤالات، Si^2 معرف واریانس سوال، و St^2 معرف واریانس نمره کل پرسشنامه است. آلفای کرونباخ نیز ۰/۹۵ برآورد شد که بیانگر اعتبار پرسشنامه است.

روش توصیف و تحلیل داده‌ها

توصیف داده‌ها با استفاده از شاخص‌های مرکزی، پراکندگی، جداول توزیع فراوانی و نمودارها انجام شد و برای تحلیل داده‌ها نیز از آزمون t تک‌نمونه‌ای (برای یک گروه مستقل) به منظور تعیین میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران استفاده گردید و برای تعیین رابطه میان جنسیت، تحصیلات و تجربه خدمتی با میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران، از مدل‌های همبستگی مانند مدل همخوانی مجذور کای (χ^2) استفاده شد.

توصیف آزمودنی‌ها

پس از توزیع پرسشنامه‌ها بین ۳۳۰ نفر از اعضای جامعه آماری، ۲۴۰ پرسشنامه تکمیل شد و اطلاعات مورد نیاز از مجموع پاسخ‌های دریافتی استخراج شد و نتایج زیر به دست آمد. توزیع آزمودنی‌ها نشان می‌دهد که ۷۶ نفر (۳۱/۷٪) از گروه نمونه مورد مطالعه در این پژوهش را کارکنان زن و ۱۶۴ نفر (۶۸/۳٪) را کارکنان

مرد تشکیل می‌دهند. بیشترین فراوانی (۱۰۱ نفر، ۴۲/۱٪) مربوط به دارندگان مدرک تحصیلی لیسانس، و سپس به ترتیب متعلق به دارندگان مدرک تحصیلی دیپلم (۵۹ نفر، ۲۴/۶٪)، فوق‌لیسانس و بالاتر (۴۲ نفر، ۱۷/۵٪)، و فوق‌دیپلم (۳۸ نفر، ۱۵/۸٪) است، یعنی در این پژوهش تعداد کارکنان دارای مدرک تحصیلی فوق‌دیپلم، از مقاطع تحصیلی دیگر کمتر است. با توجه به توزیع پست سازمانی آزمودنی‌ها، بیشترین فراوانی متعلق به پست سازمانی کارشناس (۱۱۲ نفر، ۴۷٪)، کارشناس مسئول (۵۴ نفر، ۲۳٪)، کاردان (۳۹ نفر، ۱۶٪)، و کمک کارشناس (۳۴ نفر، ۱۴٪) است. به عبارت دیگر، بیشترین تعداد کارکنان در این پژوهش، کارشناس و کمترین تعداد آنها کمک کارشناس هستند.

یافته‌های پژوهش

طبق یافته‌های تحقیق، سن کارکنان با میانگین ۳۶/۱۵ و انحراف استاندارد ۷/۴۱ سال (و بنابراین خطای استاندارد ۰/۴۸) در جامعه‌ای که گروه نمونه از آن استخراج شده است، با اطمینان بسیار زیاد (بیش از ۹۹ درصد) بین ۳۴/۵ تا ۳۷/۵ سال قرار دارد و نسبتاً جوان است. مقادیر کم چولگی و کشیدگی توزیع سن آزمودنی‌ها نشان می‌دهد توزیع، متقارن است و بلندی توزیع به گونه نامحسوس، تخت‌تر از توزیع نرمال می‌باشد.

جدول (۲): مشخصه‌های مرکزی و پراکندگی متغیرهای سن، تجربه خدمتی، و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران (n=۲۴۰)

متغیر	میانگین	واریانس	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی	کمینه	بیشینه
سن	۳۶/۱۵	۵۴/۹۶	۷/۴۱	۰/۳۰۵	-۰/۳۵۲	۲۲	۶۰
تجربه خدمتی	۱۳/۲۷	۶۲/۵۳	۷/۹۰۸	۰/۷۱۶	۰/۵۷	۱	۴۵
مشارکت کارکنان	۱/۷۱۸	۰/۲۰۷	۰/۴۵۵	۰/۷۷۲	۰/۲۶	۱	۳

تجربه خدمتی کارکنان با میانگین ۱۳/۲۷ و انحراف استاندارد ۷/۹۰۸ سال (و بنابراین خطای استاندارد ۰/۵۱) در جامعه‌ای که گروه نمونه مورد مطالعه به آن تعلق دارد، با اطمینان بسیار زیاد (بیش از ۹۹ درصد) بین ۱۱/۵ تا ۱۴/۶ سال است

که کمتر از حد متوسط طول خدمت خود (۱۵ سال) هستند. مقادیر کم چولگی و کشیدگی توزیع نشان می‌دهد توزیع تجربه خدمتی آزمودنی‌ها، نسبتاً متقارن و بلندی آن به گونه نامحسوس بیش از توزیع نرمال است (رهبر، ۱۳۸۳: ۹۹-۹۷).

جدول (۳): آزمون T تکنمونه‌ای برای تعیین میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری

مدیران (n=۲۴۰)

n=۲۴۰	حجم نمونه مورد مطالعه
۱/۷۱۸۲۵	میانگین
۰/۲۰۷۲۴۵	واریانس
۰/۴۵۵۲۴۱	انحراف استاندارد
۱/۶۴	میانه
با درجه آزادی $1/77615 < \mu < 1/66035$	فاصله اطمینان ۹۵ درصدی میانگین
فرضیه آماری جانشین $H_A: \mu < 2/5$	فرضیه آماری برای $H_0: \mu = 2/5$
$T_{ob} = -26/6031$	مقدار محاسبه شده
نتیجه آزمون: H_0 رد شد	سطح معناداری $\alpha = 0.05$

مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران نیز با میانگین ۱/۷۱۸ و انحراف استاندارد ۰/۴۵۵ و خطای استاندارد ۰/۰۲۹ در جامعه‌ای که گروه نمونه، معرف آن است، با اطمینان زیاد (بیش از ۹۹ درصد) بین ۱/۵ تا ۱/۹ قرار دارد و کمتر از حد متوسط و پایین است (رهبر، ۱۳۸۳: ۹۹).

برای پاسخ به این پرسش که میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران تا چه حد است، از مدل t تکنمونه‌ای استفاده شد. میانگین و انحراف استاندارد توزیع مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران در گروه نمونه مورد مطالعه، به ترتیب برابر با ۱/۷۱۸ و ۰/۴۵۵ بود و اجرای این مدل نشان داد در سطح $\alpha = 0/05$ فرضیه آماری صفر ($H_0: \mu = 2/5$) در مقابل فرضیه جانشین ($H_A: \mu < 2/5$) با مقدار $t = -26/6$ رد می‌شود، در نتیجه میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران کمتر از حد متوسط و پایین است.

برای پاسخ به این پرسش که آیا مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران با جنسیت، تحصیلات، سن، تجربه خدمتی، و پست سازمانی آنها رابطه دارد، از مدل

همخوانی مجذور کای (χ^2) استفاده شد. بر پایه مفروضه مدل χ^2 لازم است متغیر مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران، از مقیاس فاصله‌ای به مقوله‌ای تبدیل شود. به همین منظور، با انتخاب نقاط ۲۵ درصدی (۱/۴۲۵)، ۵۰ درصدی (۱/۶۴)، ۷۵ درصدی (۱/۹۴) توزیع متغیر مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران چنین مقوله‌بندی شد که نمره‌های کمتر از ۱/۴۲۵ با نماد ۱، از ۱/۴۲۶ تا ۱/۶۴۰ با نماد ۲، نمره‌های از ۱/۶۴۱ تا ۱/۹۴۰ با نماد ۳، و بقیه نمره‌ها با نماد ۴ طبقه‌بندی گردید. برای رعایت اختصار، نتایج اجرای نهایی مدل همخوانی مجذور کای در جدول (۲) نمایش داده می‌شود.

جدول (۴): نتایج نهایی اجرای مدل همخوانی مجذور کای (n=۲۴۰)

متغیر	جنسیت	تحصیلات	سن	تجربه خدمتی	پست سازمانی
مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران	$\chi^2 = ۱۰/۵۷$ $\alpha = ۰/۰۵$	$\chi^2 = ۰/۱۴$ $\alpha = ۰/۰۵$	$\chi^2 = ۰/۷۷$ $\alpha = ۰/۰۵$	$\chi^2 = ۰/۶۱$ $\alpha = ۰/۰۵$	$\chi^2 = ۰/۰۴$ $\alpha = ۰/۰۵$
فرضیه صفر	رد می‌شود	رد نمی‌شود	رد نمی‌شود	رد نمی‌شود	رد می‌شود

نتیجه‌گیری

با توجه به تجربیات پیشین و تحقیقات مختلفی که انجام شده است، می‌توان نتیجه گرفت که مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، امری مطلوب است و استفاده از آن به مدیر توصیه می‌شود. در واقع در طول دهه‌های اخیر، همیشه این فرضیه وجود داشته است که تصمیم‌گیری گروهی، یعنی تصمیم‌گیری با مشارکت مرئوسین، در رفتار و طرز تلقی کارمند و کارایی سازمان آثار مثبت دارد، ولی پیش‌بینی‌هایی که طبق این فرضیه درباره آثار مثبت مشارکت انجام شده، گاه درست و گاه غلط بوده است. در وهله اول، باید به این نکته مهم توجه کرد که تصمیم‌گیری یک‌جانبه توسط مدیر (یعنی تصمیم‌گیری بدون دخالت مرئوسین) همیشه بد نیست و همواره با مقاومت روبرو نمی‌شود. در واقع، تجربیات قبلی و تحقیقاتی که در این باره انجام شده است، نشان می‌دهد که اگر شرایط زیر در سازمان و مرئوسین وجود داشته باشد، تصمیم‌گیری متمرکز (یعنی تصمیم‌گیری بدون شور و مذاکره با مرئوسین) نیز از ارزش، کارایی و پذیرش بیشتری برخوردار

است. این شرایط عبارت‌اند از:

- ۱- اهداف کاملاً تعریف‌شده و روشن هستند.
- ۲- تقسیم کار در سازمان معلوم و معین است.
- ۳- مهارت‌های لازم برای انجام وظایف در مرئوسین وجود دارد.
- ۴- عوامل خارجی در محیط، سازمان را تهدید می‌کنند و آن را در معرض خطر و نابودی قرار می‌دهند.
- ۵- افراد می‌دانند که به سرعت عمل نیاز است.
- ۶- افراد تجربه قبلی با تصمیم‌گیری متمرکز (غیرمشارکتی) دارند و با آن آشنا هستند.

بنابراین ممکن است به دلیل وجود شرایط فوق در سازمان مورد مطالعه، نیازی به مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مدیران دیده نشود و شاید به همین دلیل، مشارکت در این سازمان در حد بسیار کمی است. در ضمن، همان‌طور که تصمیم‌گیری متمرکز همیشه بد نیست (یا تصمیم‌گیری مشارکتی، همواره خوب نیست) فایده و کارآمدی تصمیم‌گیری مشارکتی نیز تابع موقعیت و شرایط اجتماعی و فرهنگی است و بدین دلیل، در حالی که مشارکت دادن افراد در تصمیم‌گیری‌ها در یک سازمان، تجربه موفق بوده است، در سازمانی دیگر ممکن است از موفقیت برخوردار نباشد. از این رو، باید در بررسی موضوع مشارکت در سازمان‌ها، این موضوع مورد توجه ویژه قرار گیرد و به تمامی جوانب توجه شود تا پژوهش‌ها و مطالعات، به نتایج بهتر و مطلوب‌تری بینجامند.

منابع

الف) فارسی

- البرزی، صدرا (۱۳۷۵) نظام مدیریت مشارکتی با استفاده از سیستم پیشنهادات جهت افزایش بهره‌وری، دوره جدید، شماره ۳۳ و ۳۴.
- ثرندایک، رابرت ال. (۱۳۷۵) روان‌سنجی کاربردی، ترجمه هومن حیدرعلی، تهران: دانشگاه تهران.
- حاضر، منوچهر (۱۳۷۵) تصمیم‌گیری در مدیریت، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

رهبر، ناهید (۱۳۸۳) بررسی رابطه جنسیت، تحصیلات و تجربه خدمتی با مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران در یکی از سازمان‌های دولتی، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد مدیریت آموزشی، مؤسسه عالی آموزش، پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی استان تهران.
رهنورد، فرج‌ا... (۱۳۷۸) تبیین فلسفه مدیریت مشارکتی، مدیریت دولتی، دوره جدید، شماره ۴۴.

رهنورد، فرج‌ا... (۱۳۷۸) درجات مشارکت و نیازهای غالب افراد، مدیریت دولتی، دوره جدید، شماره ۴۸ و ۴۹.

رهنورد، فرج‌ا... (۱۳۷۷) طرفداران و مخالفان مدیریت مشارکتی، نشریه دانش مدیریت، ۱۳۷۷.
رهنورد، فرج‌ا... (۱۳۷۸) عوامل بازدارنده مدیریت مشارکتی، روزنامه همشهری، شماره ۱۹۹۷.

طوسی، محمدعلی (۱۳۸۰) مدیریت و مشارکت کارکنان، سلسله نوشته‌هایی درباره مدیریت، مرکز آموزش مدیریت دولتی.

طوسی، محمدعلی (۱۳۷۰) مشارکت در مدیریت و مالکیت، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

کلدی، علیرضا (۱۳۸۲) بررسی نگرش شهروندان از مشارکت در مدیریت شهری، مطالعه‌ای در منطقه ۷ تهران.

میرکمالی، محمد (۱۳۷۱) فرایند تصمیم‌گیری در سازمان‌های آموزشی، مدیریت در آموزش و پرورش.

میرکمالی، محمد (۱۳۷۳) نقش و اهمیت شورا در مدارس و روش‌های باروری آن، مدیریت در آموزش و پرورش.

هومن، حیدرعلی (۱۳۶۶) پایه‌های پژوهش در علوم رفتاری، تهران: نشر سلسله.