

# تجزیه و تحلیل اثرات عوامل مؤثر بر نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در دستگاه‌های دولتی ایران

نویسندگان: دکتر مجید کردرستمی<sup>۱\*</sup>، دکتر غلامرضا معمارزاده<sup>۲</sup>

۱. عضو هیئت علمی مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی کشور
۲. عضو هیئت علمی واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی

\*Email: [Kordrostami@yahoo.com](mailto:Kordrostami@yahoo.com)

## چکیده

پس از جستجو در انباره نظریه‌ها و تئوری‌های مرتبط با "مدیریت مشارکتی" تعداد هشت فرضیه با حدس احتمالی متغیرهایی چون فرهنگ سازمانی، روشن بودن وظائف سازمان، میزان تمایل کارکنان به مشارکت، اعتماد بین کارکنان و مدیریت، امنیت و ثبات شغلی کارکنان، ساختار سازمانی غیرمتمرکز، روشن بودن فرایند تصمیم‌گیری و رضایتمندی شغلی، به آزمون گذارده شد. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان حوزه ستادی سه دستگاه جهاد کشاورزی، بهداشت و درمان و آموزش پزشکی و ارتباطات و فناوری اطلاعات تشکیل می‌دهند که مجموع آن برابر ۳۲۰۶ نفر می‌باشد. دلیل انتخاب این سه وزارتخانه تجارب ارزشمندی بوده است که در اجرای نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها داشته‌اند. نمونه آماری این پژوهش شامل ۹۶۲ نفر از مدیران و کارکنان این سه دستگاه بوده که به روش نمونه‌گیری نظام‌مند انتخاب شده‌اند. میزان اعتبار ابزار اندازه‌گیری از روش تعیین ضریب آلفا موسوم به آلفای کرونباخ به دست آمده است که مقدار آن برابر ۰/۹۷۳ گردیده و به منظور روائی ابزار از روش روائی محتوای ابزار استفاده شده و به تأیید صاحب‌نظران و متخصصان با تجربه مدیریت نیز رسیده است. پس از اجرای روش‌های استنباط آماری و استفاده از آزمون "T" عوامل مشارکت کارکنان در دستگاه‌های دولتی ایران را عواملی چون فرهنگ سازمانی، روشن بودن وظائف سازمانی، تمایل کارکنان به مشارکت، اعتماد میان کارکنان و مدیریت، امنیت و ثبات شغلی، ساختار سازمانی غیرمتمرکز، روشن بودن فرایند تصمیم‌گیری، و رضایتمندی شغلی کارکنان تشکیل داده‌اند. نکته جالب توجه در این پژوهش آن است که عواملی چون بسترسازی فرهنگی، رضایتمندی شغلی کارکنان، امنیت و ثبات شغلی کارکنان، اعتماد میان مدیران و کارکنان، روشن بودن جایگاه مشارکت با پژوهش‌های مختلف مرتبط دیگر در سایر کشورها کاملاً همخوانی داشته است. این عوامل نیز با اجرای تحلیل عاملی اکتشافی و چرخش پرومکس به دست آمده‌اند.

**کلید واژه‌ها:** مدیریت مشارکتی، بسترسازی فرهنگی، اعتماد میان مدیریت و کارکنان، تمایل کارکنان به مشارکت، امنیت کارکنان، روشن بودن فرایند تصمیم‌گیری

# دانشور

رفکار

مدیریت و پیشرفت

Management and  
Achievement

• دریافت مقاله: ۸۶/۱/۲۵

• پذیرش مقاله: ۸۹/۳/۸

Scientific-Research Journal  
of Shahed University  
Seventeenth Year No.44  
Dec. Jan 2010-11

دوماهنامه علمی - پژوهشی  
دانشگاه شاهد  
سال هفدهم - دوره جدید  
شماره ۴۴  
دی ۱۳۸۹

## مقدمه

مشارکت را پیوندی دو سویه و سازنده میان دو تن یا بیش از دو تن گفته‌اند [۱] مشارکت، مفهومی دل‌انگیز است [۲] مدیریت مشارکتی، حقوق کارکنان را تشخیص می‌دهد [۳] مشارکت، عامل اتحاد بیشتر است [۳] مشارکت، عاملی است که موجب افزایش اعتماد و قدرت بخشیدن به کارکنان است [۴] مشارکت، در اثر رضایتمندی ایجاد می‌شود [۵] فرهنگ سازمانی بر مشارکت تأثیر دارد [۳] تمایل و علاقه و انگیزه کارکنان موجب مشارکت است [۳] توازن قدرت در جامعه موجب مشارکت است [۶] مشارکت، در مشاغل غیرفنی، دانشی قویتر است [۳] مشارکت، "من" فعال است [۷] مشارکت، موجب تأثیر کارکنان بر تصمیم‌گیری مدیریتی می‌گردد [۸] مشارکت، همان تفویض اختیار است [۹] مردمی که در فرایند کاری درگیر می‌شوند مشارکت بیشتر دارند [۳] مشارکت، همان تصمیم‌گیری است [۳] مشارکت را، تعادل بین نقش آفرینان تصمیم‌گیری دانسته‌اند [۱۰] مشارکت، درگیری فکری و احساسی فرد در وضعیت گروهی است، مشارکت، یک فراگرد سهم‌شدن و سهم‌کردن در تصمیمات گروهی است [۱۱] مشارکت، درگیر شدن، یاری دادن و مسئولیت دادن است [۳] مشارکت، افزایش درک مردم جهت پاسخگویی به توسعه است [۴] مشارکت، نیاز و حقوق کارکنان را تشخیص می‌دهد [۱۲] مشارکت، درگیری فکری و احساسی فرد در وضعیت گروهی است، مشارکت، نوعی تفویض اختیار است [۱۳] مدیریت مشارکتی، اشتراک مساعی و درگیری قلبی و روحی است [۱۴].

مشارکت، بهبود ایجاد فرهنگ قوی و افزایش عملکرد است [۱۵] مشارکت موجب احساس وفاداری، همکاری و تعهد افراد نسبت به سازمان است [۳] نیروی انسانی سازمان تحت تأثیر افکار و رفتار مدیران است و رهبران سازمان فقط از فرهنگ سازمان تبعیت نمی‌کنند بلکه موجب فرهنگ‌سازی سازمانی می‌گردند [۱۶] مدیریت مشارکتی در نظام‌ها و فرهنگ‌های ناهمگون‌تر

مشکلتر است [۱۷] دخالت و مشارکت ارباب رجوع موجب افزایش کیفیت و تأثیرگذاری بر فرهنگ کاری سازمان است [۱۸] مدیریت مشارکتی در بخش صیادی اندونزی به دلیل اجرای مدیریت جمعی و مشارکت بسیار موفق بوده است [۳] رضایت مندی کارکنان موجب انطباق پذیری بیشتر در سازمان است [۱۹] حداکثر کردن رضایت مندی موجب بهبود سازمانی است [۳] یکی از طرح‌های ایجاد انگیزه مدیران، اجرای مدیریت مشارکتی است [۳] اجرای مدیریت مشارکتی، تأثیر مثبتی در افزایش عملکرد ۱۰۰۰ شرکت غربی داشته است [۲۰] نقش مؤثر مشارکت کارکنان موجب تغییر سریع سازمان‌های چند ملیتی شده است [۲۱] بین کارکنان مشارکت جو و کارکنان غیر مشارکت جو در خصوص ارزش‌های کاری‌شان، تفاوت معنادار وجود دارد؛ مدیران مؤثر، گرایش مشارکتی داشته و دارای خصوصیت فردی و گروهی مشارکتی‌اند [۳].

## روش پژوهش

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های آماری از تجزیه و تحلیل آماری توصیفی-استنباطی و مقایسه اسناد و مدارک موجود استفاده شده است. میزان اعتبار ابزار اندازه‌گیری از روش تعیین ضریب آلفا موسوم به آلفای کرونباخ به دست آمده است که مقدار آن برابر ۰/۹۷۳ گردیده و به منظور سنجش روایی ابزار، از روش روایی محتوای ابزار استفاده شده و به تأیید صاحب‌نظران و متخصصان با تجربه مدیریت نیز رسیده است.

مدل تحلیلی این پژوهش بر مبنای احصاء عوامل «مشارکت کارکنان در اداره امور سازمان» و مبتنی بر روش تحلیلی-پیمایشی است. از آنجا که روش تحلیل عاملی اکتشافی (Exploratory Factor Analysis) به عنوان روش و استراتژی مناسب جهت تحلیل تشخیص داده شده است، از این روش استفاده شده و محقق سعی کرده با استفاده از مناسب‌ترین روش‌های جمع‌آوری اطلاعات، داده‌های مناسب را گردآوری کند.

به منظور جمع‌آوری اطلاعات از اسناد و مدارک

موجود در سازمان‌های مورد بررسی و توزیع ابزار اندازه‌گیری معتبر و دارای روانی مطلوب استفاده شده است.

### بحث

جمع‌آوری اطلاعات به‌مراه منابع علمی و تحقیقاتی گام مؤثری در شناسایی نظام مدیریت مشارکتی در کشورمان بوده و توانسته است در راستای بسترسازی فرهنگی، در سازمان‌های اداری کشور نقش تعیین‌کننده‌ای داشته باشد. البته چیزی که از نگاه محقق غافل نمانده است و در سراسر این تحقیق رعایت شده است نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها به عنوان یکی از روش‌های اجرای مدیریت مشارکتی در سازمان تلقی گردیده است.

از سوی دیگر برای اجرای این پژوهش از هشت فرضیه به شرح زیر بهره‌گیری شده است:

۱. فرهنگ سازمانی یکی از عوامل مؤثر در اجرای نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در دستگاه‌های دولتی ایران است.
۲. روشن بودن وظایف سازمانی یکی از عوامل مؤثر در اجرای نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در دستگاه‌های دولتی ایران است.
۳. تمایل کارکنان به مشارکت یکی از عوامل مؤثر در اجرای نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در دستگاه‌های دولتی ایران است.
۴. اعتماد میان مدیران و کارکنان یکی از عوامل مؤثر در اجرای نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در دستگاه‌های دولتی ایران است.
۵. امنیت شغلی یکی از عوامل مؤثر در اجرای نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در دستگاه‌های دولتی ایران است.
۶. ساختار سازمانی غیرمتمرکز یکی از عوامل مؤثر در اجرای نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در دستگاه‌های دولتی ایران است.
۷. فرایند تصمیم‌گیری یکی از عوامل مؤثر در اجرای نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در دستگاه‌های دولتی ایران است.

دولتی ایران است.

۸. بین عوامل ساختاری و عوامل محیطی اجرای نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها رابطه وجود دارد.

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های آماری از تجزیه و تحلیل آماری توصیفی، استنباطی و مقایسه اسناد و مدارک موجود استفاده شده است. میزان اعتبار ابزار اندازه‌گیری از روش تعیین ضریب آلفا موسوم به آلفای کرونباخ به دست آمده است که مقدار آن برابر ۰/۹۷۳ گردیده و به منظور روانی ابزار از روش روائی محتوای ابزار استفاده شده و به تأیید صاحب‌نظران و متخصصان با تجربه مدیریت نیز رسیده است.

پس از اجرای روش‌های استنباط آماری و استفاده از آزمون "T" عوامل مشارکت کارکنان در دستگاه‌های دولتی ایران را عواملی چون فرهنگ سازمانی، روشن بودن وظائف سازمانی، تمایل کارکنان به مشارکت، اعتماد میان کارکنان و مدیریت، امنیت و ثبات شغلی، ساختار سازمانی غیرمتمرکز، روشن بودن فرایند تصمیم‌گیری، و رضایتمندی شغلی کارکنان تشکیل داده‌اند. در این پژوهش محقق به دنبال بررسی رابطه بین عوامل ساختاری با عوامل فرهنگی نیز بوده است که پس از اجرای آزمون آماری مشخص گردید که عوامل فرهنگی برای نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها از درجه تعیین‌کنندگی بالاتری برخوردار بوده و عوامل ساختاری در درجه دوم اهمیت می‌باشد اما بین این عوامل رابطه معناداری وجود دارد. برای تعیین این رابطه نیز از روش ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. نکته جالب توجه در این پژوهش آن است که عواملی چون بسترسازی فرهنگی، رضایتمندی شغلی کارکنان، امنیت و ثبات شغلی کارکنان، اعتماد میان مدیران و کارکنان، روشن بودن جایگاه مشارکت با پژوهش‌های مختلف مرتبط دیگر در سایر کشورها کاملاً همخوانی داشته است.

### تحلیل داده‌های آماری

به منظور تحلیل داده‌های آماری از سه روش تحلیل

- عامل پنجم روشن بودن جایگاه مشارکت با درصد واریانس مشترک ۱/۷۸۳٪

هر یک از عوامل پنج گانه فوق در یک مقایسه جهانی مورد تدقیق قرار گرفتند که اطلاعات مرتبط در زیر آمده است:

آیا عوامل مشارکت در نظام اداری با این عوامل در سایر کشورها همخوانی دارد؟

عامل "بسترسازی فرهنگی" به عنوان اولین عامل تأثیرگذار در نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها مورد بررسی تطبیقی جهانی قرار گرفت که نتایج آن در جدول زیر آمده است:

عامل یکم (بسترسازی فرهنگی)

عامل "رضایتمندی شغلی کارکنان" به عنوان دومین عامل تأثیرگذار در نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها مورد بررسی تطبیقی جهانی قرار گرفت که نتایج در جدول ۲ آمده است.

آماري توصيفي، استنباطي (آزمون T) و مقایسه اسناد استفاده شده است. به منظور توصیف داده‌های آماری از روش‌های توصیفی و روش تحلیل عاملی استفاده شده است نوع تحلیل عاملی اکتشافی بوده با توجه به گستردگی مقدار متغیرها و همبستگی بالای آنها از روش پروماکس (Promax) استفاده گردیده است.

پس از اجرای تحلیل عاملی پنج عامل اصلی به عنوان عوامل مشارکت کارکنان در مدیریت دستگاه‌های دولتی تعیین گردیدند این پنج عامل عبارت بودند از:

- عامل اول بسترسازی فرهنگی با درصد واریانس مشترک ۸۷/۸٪

- عامل دوم رضایتمندی شغلی کارکنان با درصد واریانس مشترک ۳/۶۵۴٪

- عامل سوم امنیت و ثبات شغلی با درصد واریانس مشترک ۲/۶۶۳٪

- عامل چهارم اعتماد میان کارکنان و مدیران با درصد واریانس مشترک ۲/۰۴۵٪

جدول ۱. مقایسه تطبیقی نتایج پژوهش مرتبط با عامل یکم

سال	عوامل مشارکت در سایر کشورها			عوامل مشارکت در کشورمان
	کشور	نام محقق	چکیده‌ای از نتایج تحقیق	
۱۹۸۸	انگلیس	امانوئل اگبونا [۲۲]	تسهیل سازی فرهنگی و قبول فرهنگ جدید توأم با فرهنگ سنتی	بسترسازی فرهنگی
۱۹۹۸	آمریکا	شرکت A.B.C [۲۳]	مفهوم سازی فرهنگی مشارکت و ارزش های سازمانی	
۱۹۸۸	آمریکا	کاسیشوین [۲۴]	شناخت ارزش های فرهنگی، توسعه تفاهم مشترک بین کارکنان	
۱۹۸۷	انگلیس	هانگریخ و میسون [۲۵]	نفوذ بر کارکنان از طریق فرهنگ سازمانی	
۱۹۸۷	انگلیس	هانگریخ و میسون [۲۵]	تقویت فرهنگ سازمانی برای مشارکت	
۲۰۰۰	اسپانیا	سزارامیس [۲۶]	تغییر فرهنگ بر حسب موفقیت مدیریت کیفی جامع است	
۲۰۰۱	اندونزی	ایندیاسوسیلواتی [۲۷]	تأثیر عوامل فرهنگ و سنتی بر موفقیت نظام مشارکت	
۲۰۰۰	انگلیس	کوت هینس [۲۸]	استقرار نظام مشارکت در محیط های مناسب و منسجم سازمانی	
۱۹۹۹	ژاپن	هونکروگانت [۲۹]	نگرش جامعه و سازمان باید برای مشارکت یک نگرش یابد گیرنده باشد	
۱۹۹۴	آمریکا	اکسلورد [۳۰]	شناخت میزان درک کارکنان از مشارکت و فرهنگ سازمانی	
۱۹۹۷	نیجریه	ویلیام ارت [۳۱]	فرهنگ سازمانی و ایجاد سازمان مسئولیت پذیر	

پیشنهادها در جدول ۴ به صورت مقایسه‌ای آمده است. عامل «روشن بودن جایگاه مشارکت» نیز به عنوان پنجمین عامل مؤثر در نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها مورد بررسی تطبیقی قرار گرفته که نتایج آن در جدول ۵ آمده است.

عامل «امنیت و ثبات شغلی» نیز به عنوان یکی از عوامل پنج‌گانه نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در دستگاه‌های دولتی در جدول ۴ آمده است. عامل «اعتماد میان کارکنان و مدیران» به عنوان چهارمین عامل تأثیرگذار در نظام پذیرش و بررسی

جدول ۲. مقایسه تطبیقی نتایج پژوهش مرتبط با عامل دوم

سال	عوامل مشارکت در سایر کشورها			عوامل مشارکت در کشورمان	ردیف
	کشور	نام محقق	چکیده‌ای از نتایج تحقیق		
۱۹۹۳	ژاپن	دفتون دکتیس <sup>[۳۲]</sup>	شناخت مشتریان و اطمینان از توسعه مستمر	رضایتمندی شغلی کارکنان	۲
۱۹۹۴	انگلیس	مجله مدیریت بازرگانی آتلانتیک <sup>[۳۳]</sup>	رضایتمندی شغلی در تمایل به کار در کارکنان		
۱۹۹۴	آمریکا	اکسلورد <sup>[۳۴]</sup>	گروه‌های کاری حل مسئله موجب افزایش رضایتمندی		
۱۹۹۲	آمریکا	لوین، دونگلس <sup>[۳۵]</sup>	شنیدن صدای کارکنان و کاهش ترک خدمت		
۱۹۸۸	آمریکا	سودن و لوریچ <sup>[۳۶]</sup>	تمایل کارکنان به مشارکت و مدیریت کیفی منابع		
۱۹۸۸	آمریکا	استانلی و لوریچ <sup>[۳۷]</sup>	تفاوت ارزش‌های کاری در کارکنان مشارکت‌جو		
۱۹۸۷	آمریکا	استانلی فرانکلی <sup>[۳۸]</sup>	انگیزش کارکنان یک ابزار مدیریت اطلاعات		
۱۹۸۸	آمریکا	وین، کاشیو <sup>[۳۹]</sup>	تفاهات مشترک و ارزش‌های کاری		
۲۰۰۰		رین و استیورات <sup>[۴۰]</sup>	رابطه ساختار سازمانی و مشارکت کارکنان		
۱۹۸۷	آمریکا	موسک و جان ریمان <sup>[۴۱]</sup>	رابطه سبک مدیریت دموکراتیک انفعالی		
۱۹۹۸	آمریکا	ریچارد گاندرسن <sup>[۴۲]</sup>	توسعه و تحول کارکنان عامل مشارکت است		
۱۹۹۸	هنگ کنگ	یانگ و چان <sup>[۴۳]</sup>	مدیریت کیفی موجب افزایش رضایتمندی مشتریان		
۱۹۹۶	انگلیس	فنیچ من <sup>[۴۴]</sup>	مشارکت موجب افزایش رضایتمندی است		

جدول ۳. مقایسه تطبیقی نتایج پژوهش مرتبط با عامل سوم

سال	عوامل مشارکت در سایر کشورها			عوامل مشارکت در کشورمان	ردیف
	کشور	نام محقق	چکیده‌ای از نتایج تحقیق		
۱۹۹۹	آمریکا	مجله روان‌شناسی مدیریت <sup>[۴۵]</sup>	مدیران به دلیل احساس عدم ثبات شغلی تفاوت می‌کنند	عوامل مشارکت در کشورمان	
۱۹۹۱	آمریکا	شوارتز و روجر <sup>[۴۶]</sup>	در مدیریت مشارکتی رفتار کارکنان مساعدتر و مناسب‌تر از زمانی است که مدیریت آمرانه است		
۱۹۹۹	آفریقای جنوبی	گریدا <sup>[۴۷]</sup>	کنترل مشارکت توسط مدیران موجب عدم استقبال کارکنان به مشارکت است		
۲۰۰۰	آمریکا	سولبراین <sup>[۴۸]</sup>	توازن قدرت در سازمان موجب افزایش رغبت کارکنان به مشارکت است		

جدول ۴. مقایسه تطبیقی نتایج پژوهش مرتبط با عامل چهارم

سال	عوامل مشارکت در سایر کشورها			عوامل مشارکت در کشورمان	ردیف
	کشور	نام محقق	چکیده‌ای از نتایج تحقیق		
۱۹۸۷	انگلیس	میخائیل و کانتر <sup>[۴۷]</sup>	مشارکت موجب مطلوبیت رفتار است	اعتماد میان کارکنان و مدیران	۴
۱۹۸۶	آمریکا	یندپالی <sup>[۴۸]</sup>	مشارکت موجب اعتمادسازی است		
۲۰۰۰	آمریکا	جیم گریوز <sup>[۴۹]</sup>	اعتمادسازی مدیران موجب موفقیت پروسه‌های OD است		
۱۹۹۹	آمریکا	موریس آبرام <sup>[۵۰]</sup>	اعتماد کارکنان از طریق مشارکت ممکن است		
۱۹۹۶	انگلیس	میشراسپریزر <sup>[۵۱]</sup>	اعتماد بین کارکنان موجب بهبود اجرای مدیریت مشارکتی است		
۱۹۹۴	آمریکا	گروه کیفیت دانشگاه اکسفورد <sup>[۵۲]</sup>	تعهد سازمانی با بکارگیری مدیریت مشارکتی ایجاد می‌گردد		

جدول ۵. مقایسه تطبیقی نتایج پژوهش مرتبط با عامل پنجم

سال	عوامل مشارکت در سایر کشورها			عوامل مشارکت در کشورمان	ردیف
	کشور	نام محقق	چکیده‌ای از نتایج تحقیق		
۱۹۷۷	ژاپن	تاکامارا <sup>[۵۳]</sup>	آموزش تصمیم‌گیری گروهی موجب بهبود مشارکت است	روشن بودن جایگاه مشارکت	۵
۱۹۸۷	آمریکا	مازنی و تری <sup>[۵۴]</sup>	روشن بودن چهارچوب روشن برای تصمیم‌گیری موجب بهبود وضعیت مشارکت است		
۱۹۸۷	آمریکا	استیفان ام اسمیت <sup>[۵۵]</sup>	شناخت تیم‌های کاری، عوامل کاری، مدیریت مشارکتی و گروه‌های کاری موجب بهبود مشارکت است		
۱۹۹۹	آمریکا	روان‌شناسی مدیریت <sup>[۵۶]</sup>	نگرشهای ذهنی کارکنان موجب تأثیرگذاری بر مشارکت است		

### نتیجه‌گیری

کارهای گروهی و تیمی نیز در میزان مشارکت آنان مؤثر است آنچه که می‌تواند میدان مشارکت را قوی‌تر نماید وجود اعتماد میان مدیران و کارکنان است اهمیت دادن مدیران به نظرات کارکنان، رفع تبعیض میان جامعه کارکنان و مدیران نیز می‌تواند به تحکیم این اعتماد کمک نماید.

در این راستا می‌بایست جو محبت و صمیمیت در محیط کار را فراهم نمود و پیوندی دو سویه عاطفی، ادراکی، بین کارکنان و مدیران ایجاد نمود، به عامل شایسته‌سالی نیز در ارتقاء و انتصاب مدیران توجه

فرهنگ سازمانی اصلی‌ترین عامل تأثیرگذار در نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها است برای بسترسازی فرهنگی حتماً می‌بایست از ارزش‌ها، ادراکات سازمانی، انگیزش، رفتار مثبت، اعتماد و احترام ارتباطات و بینش و سبک مدیریت مناسب در سازمان بهره برد. روشن بودن وظائف سازمانی و شفاف‌شدن نوع فعالیت‌های تیمی و گروهی نیز سهم به‌سزائی در موفقیت نظام مشارکت دارد میزان تمایل در رغبت کارکنان به مشارکت و ایجاد انگیزه در کارکنان و تشویق آنان به

بیش از پیش نمود. امنیت و ثبات شغلی ضرورت مشارکت کارکنان است از بین بردن ترس از مدیران میان کارکنان، تأمین آینده روشن و مطلوب برای کارکنان، به وجود آوردن زمینه رشد و ارتقاء کارکنان در سازمان، تصحیح نظام پرداخت حقوق و دستمزد با توجه به کیفیت و نحوه کاری کارکنان نیز در گسترده شدن مشارکت نقش اساسی دارد. نکته جالب توجه‌ای که محقق در تحلیل عاملی اکتشافی به آن دست یافته است، جایگاه و نقش حساس فرهنگ سازمانی و بسترسازی فرهنگی و درصد بالای اهمیت آن در مشارکت کارکنان در دستگاه‌های اداری ایران می‌باشد. این موضوع بیانگر آن است که قبل از اجرای طرح‌های تحول سازمانی نظیر مدیریت مشارکتی، کیفیت و طرح‌های آسیب‌شناختی، چون طرح تکریم ارباب رجوع، می‌بایست بر آموزش‌های مرتبط با بسترسازی فرهنگی در بخش دولت تأکید زیادی داشته باشیم.

#### پیشنهادها

- ۱- به عامل "بسترسازی فرهنگی" به عنوان یکی از عوامل مؤثر در نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها تأکید زیادی گردد. در این راستا مناسب است از روش‌های "مفهوم سازی" نظام مشارکت و آموزش و پرورش نیروی انسانی استفاده گردد.
- ۲- مشارکت کارکنان در محیطی که عاری از رضایتمندی آنان باشد اتفاق نخواهد افتاد، مناسب است سازمان‌های مرتبط در خصوص ارتقاء انگیزه کاری کارکنان و افزایش رضایتمندی شغلی آنان طرح‌های اجرایی مناسب اجرا نمایند.
- ۳- آنچه که در مقوله نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها حائز اهمیت است، همانا وجود امنیت و ثبات شغلی در مدیران و کارکنان یک سازمان است. در این رابطه مناسب است در زمینه تحکیم امنیت و ثبات شغلی نیز کارکردهای اجرایی مطلوب با توجه به نوع سازمان و مأموریت آن ارائه گردد.
- ۴- "اعتماد میان مدیران و کارکنان" شرط اساسی

تعادل و تبادل فکر و اندیشه است. برگزاری کارگاه‌های آموزشی و بهبود روش‌های تیم‌سازی و پویایی گروهی می‌تواند به استحکام "اعتماد" میان مدیران و کارکنان یاری شایانی نماید.

۵- جایگاه نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در بدنه نظام اداری کشور می‌بایست کاملاً تعریف شده باشد اگر این جایگاه دارای چهارچوب ساختاری روشنی نباشد، خود به خود با تغییر در سطوح مدیران اجرایی دستخوش سلیقه‌های متفاوت مدیران گردیده و آینده روشنی جهت استمرار طرح‌های مشارکتی وجود نخواهد داشت.

#### پیشنهاد برای پژوهش‌های بعدی

- ۱- "بررسی روش‌های بسترسازی فرهنگی نظام نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها" در دستگاه‌های دولتی ایران"
- ۲- "شناسایی عوامل بازدارنده نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در سازمان‌های دولتی ایران"
- ۳- "بررسی رابطه نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در تصمیم‌گیری‌های سازمان با میزان عملکرد کاری آنان در سازمان‌های اداری ایران"
- ۴- "بررسی رابطه تصمیم‌گیری گروهی با میزان عملکرد کاری کارکنان در دستگاه‌های دولتی ایران"
- ۵- "شناسایی عوامل افزایش انگیزه کاری کارکنان در بخش دولتی"

#### پانویس

##### روش پرومکس

روش پرومکس را می‌توان به عنوان حالت دورگه بین چرخش متمایل و چرخش متعامد در نظر گرفت. در واقع صورت تغییر یافته یک چرخش متعامد است که راه حل متمایل به دست می‌دهد. برای پرومکس سه گام وجود دارد: گام یک) نخستین گام مستلزم آن است که ماتریس نمونه با به کار بردن روش متعامد چرخش داده شود. گام دو) یک ماتریس هدف از طریق محاسبه توان سوم

9. Levine, D. I., and Tyson, L. D., Participation, Productivity, and the Firm's Environment, In Blinder, A. S. (Ed.), Paying for Productivity, Washington, D.C.,: Brookings Institution, 1990, pp.183-243.
10. French, J. R., JR., Israel, J., & As, D, An Experimental on Participation in a Norwegian Factory: Interpersonal Dimension of Decision-Making, Human Relations, Vol. 13, 1960, 3-9.
11. Davis, K., Human Relations in Business, New York: McGraw-Hill, 1957.
12. Bratton Tome and Jeffery Gold, (1999) "theory and Research", New York, MC Press.
13. McGregor, D. C., the Human Slide of Enterprise, New York: McGraw-Hill, 1960.
14. Davis, K., Human Relations in Business, New York: McGraw-Hill, 1957.
15. Classical, Wayne (1988) Human Resource management productivity, quality work life, McGraw Hill.
16. Hamgrick and mason, (1987) "the organization as a reflection of its top managers, management Review.
17. Susilowati indah, (2001) a lesson from the community, based system to manage fisheries resource Indonesia.
18. Axelord, Richard H, (1994), "making employee participative program work", journal Quality progress.
۱۹. دیویس کیت، نیو استورم جان (۱۳۷۵)، "بررسی عوامل عدم مشارکت کارکنان سازمان های اداری"، مجله تدبیر.
20. Lawler, E. E., and High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance, California: Josses-Bass, 1986.
21. Ledford, Moharman (2001) "self Design for high involvement: A large-scale organizational change, employee involvement" (CEO) publication Internet.
22. Ogbona, Emmanoel, (1988)" corporae strtegy and corporate culture the management of change in the U.K". super market industry, Journal personnel review.
- یا چهارم ضرایب به دست می آید، این عمل سبب می شود ضرایب حاصل کوچکتر شود. هرچه ضریب اصلی کوچکتر باشد، ضریب بسیار کوچکتری به دست می آید، و در نتیجه این عملیات شکاف بین ضرایب بزرگتر و کوچکتر افزایش می یابد. گام سه) یک چرخش اجرا می شود، یعنی ماتریس چرخش یافته گام یک در وضعیت "بهترین برازش" با ماتریس هدف گام دو چرخش داده می شود [۵۶].
- ### منابع
۱. دیویس کیت (۱۳۷۵)، "رفتار انسانی در کار" ترجمه محمد علی طوسی، تهران، نشر مرکز آموزش مدیریت دولتی.
2. Schrage, J, Forms of Participative Management, Industrial Relations, Vol. 9, 1970, 117
۳. رهنور، فرج اله (۱۳۷۸)، "مدیریت مشارکتی، تئوری و عمل"، نشر مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ یکم.
۴. طوسی، محمد علی (۱۳۷۸)، "مدیریت و مشارکت کارکنان"، نشر مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ یکم.
5. Levin, K., Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method, and Reality in Social Science. Social Equilibrium and Social Change, Human Relations. Vol. 1.No, 1947, pp.5-41.
6. Cooke, W. E., Decision Making Participation Patterns: The Role of Organization Context, Academy of Management Journal, Vol. 35, 1992, pp.218-213.
7. Allport, G. W., the Psychology of Participation, Psychological Review, Vol.35, 1945, pp. 117-131.
8. Clarke, R. D., Fatchett, D. J., & Roberts, B. C., Workers' Participation in Management in Britain, London: Heinemann, 1972.



37. Stewart Tubas, (1998) "Small group interaction behavior. Edu department.
38. Muzzy Jan P. Riemann, Bertrand (1987) Management, Leadership, styles.
39. Gunderson Richard, (1988), "Greater participation motivates employee to mark company a success market facts.
40. Wang, Quinn, chin, xenia (1998) "Improving decentralized variable structure" control of uncertain lary scale system, journal of north west ernpolye technical university.
41. Finchem, kink (1996), "employee team concept may be illegal despite acclaim from industry" Government.
42. Journal of managerial Psychology, Vol 7 (1999).
43. Schwarz, Roger M, (1991) "participative Decision and union-management cooperative effects: Attitudes of Managers, union's officials and employees.
44. Gerrida Y Ostheizen and Aldine S. Adulator (1999) Library/management volume.
45. Selbaran (2000) "style of management in different countries, "study of Management and leadership <http://www.org/articles/solbaran>.
46. Counter Michael, (1987)" Hospital and Health services Administration".
47. Polly, (1986), "self-Assessment Guido for staff communication office of library Development and service".
48. Grievies Jim (2000) introduction: "the origins of organizational development" journal of management development.
49. Morris Abraham, Jon Crawford, Torri Fisher "Key factors producing effectiveness of cultural change and improved productivity in implementing total quality management "international journal of quality and Reliability management.
50. Mishra G. Speritzer (2000) "Explaining, How Survivors Respond to Downsizing the Roles of trust, Empowerment justice, and work redesign", CEO, Publication topic employee.
51. "Oxford University Quality group"(1994) Nakamura Meko Japanese Association of Simulation and
23. Organizational climate survey sample report, A.B.C," company and participation" (1998).
24. Cassicio, Wayne (1988) "Human Resource management productivity", quality work life, M.C Grow Hill.
25. Hamgrick and mason, (1987) "the organization as a reflection of its top managers, management Review (1987).
26. Cesar Eamis (2000) "total Quality management and culture change a model of organizational development", department of entrepreneurship, custom Spain.
27. Susilowati indah, (2001) "a lesson from the community", based system to manage fisheries resource indonesia.
28. Cuth, Hains (2000), "the role of participative management in the implementation of studies total quality management program", center for Administrative and information London,
29. Honecker, N, Gund Sell, R (1999) "learning organization, lasting concept" Human factors and Ergomics in Manufacturing.
30. Axelord, Richard H, (1994), "making employee participative program work", journal Quality progress.
31. Ehret, wihelm (1994)" Reorientation of extension", studies of participatory action research with a non development organization in northern nigitea.
32. Denton, D Keith, (1993) "total custom satisfaction: the next steo" journal industrial management.
33. Journal of ATLANTIC Business management (1994) Levine, D. I., and Tyson, L. D., Participation, Productivity, and the Firm's Environment, In Blinder, A. S. (Ed.), Paying for Productivity, Washington, D.C.,: Brookings Institution, 1990, pp.183-243.
34. Sodden, Denis, L Lovrich, Nicholas, P. (1988) Motivating, the unmotivated state embayed through work place: participation, international journal of public Administration.
35. Stanly, Denis, L Lovrich, Nicholas, P. (1988)" job values in participative affairs" international journal of public Administration.
36. Stanley, Frank, (1987) personnel Motivation, benefits and techniques words.

53. Smith, Stephen M. Alison (1987) in" Employee involvement Management" Solutions (S.P. M) ISSN.

Gemming (J.A.S.A.G), "the Link between case studies, simulation and research".

۵۴. هومن، حیدرعلی (۱۳۸۰)، "تحلیل داده‌های چند

52. Mazany, Terry (1987) "Decisions Derisions: Six Design principles for public sector labor" management cooperation and participative systems quality cricles principles for Journal, Vol 10.

متغیری در پژوهش رفتاری"، نشر پارسا، چاپ اول.