دانشور
رفتار
مدیریت و پیشرفت
Management and Achievement

بررسی و شناخت عوامل بازدارنده مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری (مطالعه موردی: در شرکت مخابرات ایران)

نویسندگان: دکتر رضا رسولی*[1] و بهنام شهائی[2]

۱. استادیار دانشگاه پیام نور
۲. کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور

*E-mail: rasouli@pnu.ac.ir

• دریافت مقاله: ۸۴/۸/۸
• پذیرش مقاله: ۸۷/٤/۲۵

Scientific-Research Journal Of Shahed University Sixteenth Year, No.38 Dec.-Jan. 2009-2010

دوماهنامه علمی - پژوهشی دانشگاه شاهد
سال شانزدهم - دوره جدید
شماره ۳۸
دی ۱۳۸۸

چکیده

هدف از نگارش این مقاله، شناسایی و تبیین عوامل بازدارنده مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری شرکت مخابرات ایران است. پس از تبیین مفاهیم و ادبیات پیشینه موضوع، چهار مولفه فردگرایی، نیازهای امنیتی، نیازهای فیزیولوژیکی، و دیدگاه منفی زیردستان به‌عنوان موانع اصلی مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری مفروض شدند. برای بررسی این مولفه‌ها در شرکت مزبور، از ابزار پرسشنامه محقق ساخته استفاده گردید که ضریب آلفای کرونباخ آن برابر با ۰/۸۱ بود. نتایج حاصل از این مطالعه در سطح اطمینان ۹۵/. حاکی از آنست که مولفه‌های مذکور همگی در زمینه مشارکت کارکنان مانع تراشی می‌کنند. در این میان، بر اساس آزمون رتبه بندی فریدمن، نیازهای ایمنی و نیازهای فیزیولوژیک از اهمیت بیشتری برخوردار بوده و نگاه زیردستان و فرهنگ فردگرایی در مراتب بعدی قرار دارند.

کلید واژه‌ها: موانع مشارکت، تصمیم‌گیری، فردگرایی، نیازهای امنیتی و فیزیولوژیکی، نگاه منفی زیردستان، شرکت مخابرات ایران

مقدمه

شرایط متغیر جهانی، پدیده جهانی شدن، افزایش انتظارات مشتریان، تغییرات نیازها و خواسته‌های پرسنل، و تجلی مجدد ارزش‌هایی چون عدالت، برابری و مساوات، و کارایی در بخش دولتی، سازمان‌ها را ملزم به ایجاد تغییراتی بنیادین در کارکردها و روش‌های اجرایی و هدایتی کرده است. هر تغییری باید چهار محور تکنولوژی، مشتریان، نیروی انسانی و ساختار را مطمح نظر قرار دهد. در این میان، توانمندسازی نیروی انسانی به‌عنوان مهم‌ترین دارایی یک سازمان، از اهمیت فزاینده‌ای در جهت اثربخشی تغییر برخوردار است.

از جمله روش‌های توانمندسازی نیروی انسانی، حضور و مشارکت (Participation) در فرایند تصمیم‌گیری سازمانی است. از زمانی که هربرت سایمون نظریه عقلانیت محدود (Bounded Rationality) را در مورد قدرت تصمیم‌گیری

دوماهنامه علمی - پژوهشی دانشور رفتار / مدیریت و پیشرفت / دانشگاه شاهد / دی ۸۸ / سال شانزدهم / شماره ۳۸ ◆ Daneshvar (Raftar) Management and Achievement / Shahed University / 16th Year / 2009-2010 / No.38

انسان مطرح نمود، توجه به حضور دیگران و پرهیز از تک روی در دستور کار سازمان‌ها قرار گرفت. در دهه ۱۹۵۰، پیتر دراکر با معرفی اصطلاح مدیریت بر مبنای هدف درصدد جلب مشارکت و تعهد کارکنان برای انجام فعالیت‌ها و رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده برآمد[۱]. بعدها که فلسفه مدیریت کیفیت جامع توسط اعجازگرانی چون دمینگ، ژوران و کرازبی مطرح گردید، مشارکت کارکنان به‌عنوان اصلی در بهبود کیفیت محصولات و خدمات مدنظر قرار گرفت. در دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ با معرفی تئوری مدیریت مشارکتی و نیز یکی از اجزای آن به نام نظام پیشنهادات، بستر حضور کارکنان در فرایندهای تصمیم‌گیری بیش از پیش جلوه‌گر شد[۲].

همانند هر نظریه دیگری، در عین اینکه عواملی چون مشوق‌های مالی و معنوی، فرهنگ‌سازی، ارائه بازخورد نتایج مشارکت و غیره می‌توانند میزان مشارکت کارکنان در فرایندهای تصمیم‌گیری را افزایش دهند، مولفه‌هایی نیز وجود دارند که مانع از این مشارکت می‌گردند. از جمله این عوامل می‌توان به رسمیت (قوانین و مقررات) زیاد، عدم تفویض اختیار و مسئولیت، عدم تبادل اطلاعات مورد نیاز، عدم ارائه بازخور نتایج حاصل از مشارکت به کارکنان، تک روی، عدم ارائه مشوق‌های مالی و غیره اشاره کرد. با این اوصاف، این مقاله درصدد شناسایی عوامل بازدارنده مشارکت کارکنان شرکت مخابرات ایران در فرایندهای تصمیم‌گیری است. ساختار مقاله بدین‌شرح است که در ابتدا به بیان مفاهیم و پیشینه موضوع مشارکت و مدیریت مشارکتی پرداخته می‌شود. سپس با انتخاب روش تحقیق مناسب و بیان اجزای آن، نتایج حاصل از تحقیق ارائه می‌گردد. در پایان نیز راهکارهایی برای بهبود میزان مشارکت کارکنان در شرکت مزبور پیشنهاد می‌شود.

ادبیات و پیشینه تحقیق

از جمله روش‌های توانمندسازی نیروی انسانی، حضور و مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری (Decision making) سازمانی است. مدل‌های عقلائی تصمیم‌گیری شامل تعریف مسئله، خلق و ارزیابی گزینه ها، انتخاب یک گزینه و نهایتاً اجرای آن گزینه هستند. در حقیقت بنا به دلایل زیادی چون اطلاعات ناقص، پیچیدگی مسئله، محدودیتهای زمانی و سلائق متضاد تصمیم گیرندگان، بندرت تصمیمات سازمانی به روش عقلائی اتخاذ می‌شوند. سایمون این پدیده را عقلانیت محدود نامید. اعطای فرصت اظهار نظر یا به طور اخص، توانمندسازی مرئوسان (زیردستان) برای مشارکت در تصمیم‌گیری، روش رسیدگی به مشکلاتی است که به علت عقلانیت محدود روی می‌دهند. زمانی که به مرئوسان اجازه داده می‌شود تا در فرایند تصمیم‌گیری شرکت کنند، آنان غالباً می‌توانند اطلاعات با ارزشی را منتقل کنند. هم چنین اگر به شرکت‌کنندگان فرصت درک و تصدیق دیدگاه‌های یکدیگر داده شود، بحث‌های گروهی منجر به تصمیمات عمومی می‌گردد[۳].

همانند اکثر واژگان و اصطلاحات عرصه علوم انسانی، برای واژه مشارکت معنای واحدی نمی‌توان یافت اما وجه اشتراک تمامی تعاریف، حضور در صحن سازمان و پرهیز از تک روی و یا انزوا است. مشارکت را پیوندی دوسویه و سازنده میان دو یا چند نفر گفته‌اند[۴]. مری پارکر فالت می‌گوید اگر کارکنان را به عنوان یک هویت در نظر گرفته و بواسطه مشارکت دادن در تصمیم‌گیری و نیز ارج نهادن به مقام شامخ و والای آنها در سازمان، احساس مالکیت جمعی ایجاد کنیم، بازدهی یا راندمان سازمان بواسطه این حضور فعال افزایش خواهد یافت[۵]. از سوی دیگر، مدیریت مشارکتی (Participative management) به‌معنای تفویض اختیار و مسئولیت برای استفاده از پتانسیل واقعی سازمان است. با تفویض برخی مسئولیت‌ها به زیردستان، مدیران می‌توانند توجه و دغدغه اصلی خود را بیش‌تر بر مسائل حساس و ضامن بقای سازمان معطوف نمایند. مشارکت را می‌توان به دو دسته ابزاری (Instrumental) و تحولی (Transformational) تقسیم کرد. در حالت اول، مشارکت به‌عنوان ابزاری برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده بوده و در حالت دوم، مشارکت به‌عنوان فرایند تقویت قابلیت‌ها و توانایی‌های کارکنان و نیز بسترسازی برای انجام تغییرات مورد نیاز در سازمان است [۶].

همچنین، مشارکت دارای اهدافی است که از جنبه‌های مختلفی چون اقتصادی، اجتماعی و روانی قابل بررسی هستند. از منظر اقتصادی، مشارکت موجب کاهش ضایعات و بهبود روش انجام کار و در نتیجه افزایش کارایی می‌گردد. از دیدگاه اجتماعی، مشارکت سبب ایجاد احساس عزت نفس، تعلق و وابستگی، کاهش تعارض و تضاد می‌شود. و بالاخره، از منظر روانی، مشارکت راهی برای تعادل روحیات، اهداف، حالات، پنداشتها و ارزش‌هاست[۷]. همچنین، داچلر و ویلفرد [۸] معتقدند مقوله مشارکت را باید از سه زاویه مورد بررسی

قرار داد: انسانگرایی، سهیم شدن در قدرت، و کارایی. نوع‌دوستی و انسانگرایی بدین معناست که تشریک مساعی سبب ارج نهادن به ارزش وجودی انسان، و شأن و جایگاه او و رهایی از پوچی و انزوا می‌گردد. همچنین، مشارکت سبب توزیع مجدد قدرت در میان افراد و در نتیجه حفظ منافع کارکنان، تقویت اتحادیه گرایی، و ممانعت از استثمار کارکنان توسط برخی از افراد قدرتمند می‌شود. نهایتاً، با بسترسازی مشارکت می‌توان تضمین کرد که کارکنان با روحیه‌ای مضاعف به انجام کارکردها و فعالیت‌ها پرداخته و در نتیجه سازمان، محصولات و خدمات بهتر و نیز ارزش بیشتری را با کمترین منابع و حداقل اتلاف عرضه می‌دارد. همچنین، دن پترسون[۹] در تعیین منافع و مزایای مشارکت کارکنان در برنامه‌های داوطلبانه، مولفه‌هایی چون افزایش مهارت‌های شغلی، افزایش تعهد سازمانی، و افزایش رضایت شغلی را بیان می‌کند. در مجموع، جدول ۱ برخی از مزایای مشارکت را بر اساس اهداف سه‌گانه آن نشان می‌دهد.

جدول ۱: اهداف و مزایای مشارکت[۷و۱۰]

اهداف مشارکت	فواید و مزایای مشارکت
اقتصادی	بهبود کیفیت کالاها و خدمات ایمنی و امنیت شغلی کاهش ضایعات و تلفات افزایش بازدهی و بهروری استاندارسازی و بروز رسانی فعالیت‌ها
اجتماعی	پرورش دیدگاه سیستمی و کلی گرایی کاهش تعارض و برخورد افراد با مدیران رضایتمندی مشتریان آماده‌سازی افراد برای تغییر سازمانی جلوگیری از مقاومت کارکنان در برابر تغییر
روان‌شناختی	افزایش تعهد، انگیزش و وابستگی شکوفایی استعدادها استقبال از نظرات و ایده‌های نو جلوگیری از انزوا و تک روی افراد تقویت حس مالکیت کاری ارج نهادن به انسان و داشته‌های او

با توجه به آنکه مدیریت جلوه‌ای از نظام اندیشه و رفتار آدمی در فضای سازمان است، بنابراین هر گونه دشواری موجود در این راه را باید در این دو زمینه جست و جو کرد. موانع اندیشه و رفتار را باید به موانع فرهنگی، و موانع فضا و محیط کاری را باید به موانع سازمان مربوط دانست.

عوامل فرهنگی

در میان مانع‌های عمده فرهنگی در راه مشارکت می‌توان به باورها، هنجارها، سنت‌هایی اشاره کرد که بر تفاوت بنیادی میان آدمیان تأکید می‌گذارد و آنان را برغم آدم بودنشان بر اساس عرصه‌های گوناگون به دسته‌های متفاوت بد و خوب یا ضعیف و توانا تقسیم می‌کنند. نابرابر دانستن زنان در برابر مردان، کودکان در برابر بزرگسالان، سیاهان در برابر سفیدن، جوانان در برابر پیران جملگی نشانه‌هایی از مانع‌های فکری و ذهنی یا اعتقادی هستند که می‌توانند راه مشارکت مردم را سد کرده و گروه‌های از آنان را از دایره تلاش و کوشش متناسب با توانایی‌های به قوه و خدادادیشان بر کنار سازند. پذیرش این باورهای از سوی اعضای یک خانواده، سازمان، شهر، یا کشور و رفتار براساس آنها می‌تواند به تثبیت این باورها بینجامد و به صورت دوری باطل درآید و توان عمومی را به فرسایش بکشاند. نظام خودکامه (ارباب ـ رعیتی) را باید در شمار سدهای استوار فرهنگی در راه استقرار مشارکت به شمار آورد. این نظام اجتماعی که مردمان را به دو دسته از هم جدای رئیس و مرئوس، بالادست و زیر دست تقسیم می‌کند، زمینه ساز بسیاری از باورها و آیین‌های فرهنگی است که راه رشد و شکوفایی و پویایی را بر گروهی عظیم از مردم می‌بندد و همه اختیار و قدرت را در دست گروهی اندک از افراد جامعه می‌گذارد.

عوامل سازمانی

ساختار سازمانی هرمی و سلسه مراتبی را باید در شمار دشواری عمده در راه مشارکت در سازمان‌ها قلمداد کرد. در نظام دیوان سالاری قدرت و اختیار به طور قانونی در دست گروهی معدود از مدیران در رده‌های بالای سازمان متمرکز است و شاغلان مشاغل رده‌های پایین تنها به دستورهای رده‌های بالا عمل می‌کنند. در این نظام فکر کردن و اندیشیدن و طرح‌ریزی از آن مدیران است و کار کردن واجرا کردن دستورهای وظیفه کارکنان. این تفکری است که در آغاز سده بیستم میلادی از سوی هواداردان مدیریت علمی اشاعه داده شده و از جامع کارگران توقع بود که تنها به دستور مدیران و سرپرستان عمل کنند و از اندیشیدن درباره کار خود چشم پوشی نمایند. به سخن دیگر کارگران باید با عضلات خود

کار کنند و مدیران از مغزهای خویش بهره گیرند. قوانین و مقررات و دستور عملهای سازمانی نیز به تبعیت از سرشت ساخت هرمی اغلب به پدید آوردن موانع قانونی در راه گسترش مشارکت کارکنان سازمان می‌انجامند و چیزی را که بر محرومیت و محدویت جامع کارکنان دلالت دارند مقرر می‌دارند. قوانین و مقررات برخاسته از نظام دیوان سالاری در توزیع اقتدار و قدرت سازمانی توجهی به جامعه متخصصان و کارشناسان و صاحب‌نظران ندارد زیر تنها به اهمیت کسانی که در مقام مدیری و رئیسی نشسته‌اند توجه دارد [۲].

می‌توان موانع مشارکت و عدم تحقق نظام مدیریت مشارکتی را ناشی از مواردی چون عدم اعتقاد کارکنان به مشارکت، عدم تثبیت مدیران لایق، عدم توجه مدیران به سهم کارکنان از منافع حاصل از مشارکت، عدم دستیابی مدیران به منافع حاصل از مشارکت در کوتاه مدت، عدم توجه به اهمیت آموزش برای مشارکت بهتر، ضعف مدیریت، احساس عدم تعلق کارکنان به سازمان، فقدان شرایط مناسب برای مشارکت، و عدم تمایل برخی از کارکنان به مشارکت دانست[۱۱].

عدم باور و اعتقاد کارکنان به نظام مشارکت: عدم اعتقاد کارکنان به نظام مدیریت مشارکتی ناشی از برخورد سطحی و ظاهری شماری از مدیران با آن است. آنان، در ظاهر خواهان شرکت کارکنان در امور سازمان هستند، اما در عمل هیچگاه به نظرات آنها وقعی نمی گذارند. این گروه از مدیران، از حیث اینکه مشارکت افراد در امور، جنبه مردم پسندانه دارد، در پی تقویت روحیه آنان بر می‌آیند و یا فقط خواهان کسب محبوبیت برای خویش هستد و این در حالی است که کارکنان علاقه مند هستند، مشارکت آنها در امور واقعی بوده و تنها جنبه تشریفاتی نداشته باشد.

عدم تثبیت مدیران ارشد لایق: از آنجایی که مدیران عالی حمایت کننده اصلی در اجرای نظام مشارکت هستند، تجربه نشان داده است که تغییر زود هنگام مدیریت ارشد یک سازمان، یقیناً اجرای آن را به تعویق خواهد انداخت. در سازمان‌هایی که امنیت شغلی و نظام ارشدیت وجود ندارد، مدیران هر لحظه در انتظار تعویض، و یا انتقال‌اند و در نتیجه بی ثباتی سازمان را تهدید می‌کند.

عدم توجه مدیران به سهم کارکنان از منافع حاصل از مشارکت: کارکنان سازمان در صورتی با علاقه در امور مشارکت می‌کنند که مطمئن شوند در نتیجه آن چیزی که مطلوب آنان است، عایدشان خواهد شد. لیکن، هر از گاهی مدیران تصور می‌کنند که منفعت حاصل از مشارکت فقط مخصوص سازمان است و کارکنان سهم اندکی در این میان دارند. نتیجه عمل این گروه از مدیران، سلب انگیزه در کارکنان برای مشارکت در امور سازمان است.

عدم دستیابی مدیران به منافع حاصل از مشارکت در کوتاه مدت: شماری از مدیران برای اجرای نظام مشارکت و بهره جویی مادی از آن غالباً تعجیل می‌کنند و چون در کوتاه مدت نتایج مورد انتظار خود را که عموماً مادی است، به دست نمی آورند به عناوین مختلف چون عدم ارتباط مستقیمی بین مشارکت و رضایت شغلی با تولید بیشتر، درصدد تعطیل و یا تغییر مسیر فرآیند اجرایی نظام مزبور، برمی‌آیند.

عدم توجه به اهمیت آموزش برای مشارکت بهتر: یکی از وظایف اصلی و حیاتی در هر سازمانی، آموزش کارکنان است. داشتن کارکنان آگاه و توانمند یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در میزان کارآیی نظام مشارکت است . کارکنان آگاه و توانمند یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در میزان کارآیی نظام مشارکت است. کارکنان از طریق آموزش با اهداف و سیاست‌های سازمان آشنا شده، مشکلات و موانع اجرایی طرح‌ها و برنامه‌ها را خواهند شناخت و در جهت حل و رفع آنها تلاش خواهند کرد. اما، برخی از مدیران به دلیل اینکه می‌دانند بابت آموزش باید هزینه‌هایی را متقبل شوند، معمولا برای این منظور کوشش برنامه‌ریزی شده انجام نمی دهند.

ضعف مدیریت: سؤال‌هایی از قبیل اینکه: چرا یک سازمان موفق است و سازمان دیگر ناموفق؟ همیشه ذهن ما را مشغول کرده است. در پاسخ به چنین سؤال‌هایی اکثر صاحبنظران معتقدند آنچه که باعث موفقیت یک سازمان می‌شود مدیریت آن است. برخی از مدیران از دموکراتیک شدن سازمان و مشارکت واقعی افراد در سازمان وحشت دارند. چرا که، عقیده دارند انجام این کار موجب می‌شود که کنترل امور از دست آنها خارج شده و به دست کارکنان بیفتد. این گروه از مدیران احساس می‌کنند دخالت دادن کارکنان در حل مسائل سازمانی به ضعف آنها تعبیر می‌شود. در واقع، می‌توان گفت احساس آنان ناشی از عدم اعتماد به نفسشان است که خود به ضعف مدیریت آنان باز می‌گردد.

احساس عدم تعلق کارکنان به سازمان: هر قدر کارکنان در سازمان امنیت شغلی نداشته باشند و نیازهای مادی و معنوی آنها نیز به اندازه لازم تامین نشود، همواره یک

نوع خصومت و بیگانگی نسبت به آن پیدا خواهند کرد. چنین افرادی احتمال دارد زندگی شغلی را جدای از زندگی شخص خود بپندارند. بعلاوه، در نظر آنان سازمان صرفاً مکانی برای کسب درآمد است. نتیجه این پندار، سلب انگیزه در آنها برای مشارکت است.

فقدان شرایط مناسب برای مشارکت: برخی از مدیران سازمان‌ها بی آنکه شرایط لازم را برای اجرای نظام مشارکت داشته باشند به طور کورکورانه از نظام‌های اجرا شده در سایر سازمان‌ها تقلید می‌کنند. طبق تئوری اقتضایی هیچ سبک مدیریتی واحدی وجود ندارد که در همه موقعیت‌ها بتواند موفق و مؤثر باشد. چرا که، برای هرگونه موقعیت خاصی سبک ویژه‌ای از مدیریت وجود دارد، اگر این تناسب رعایت نشود، مدیریت، موفق و مؤثر نخواهد بود.

عدم تمایل برخی از کارکنان به مشارکت: به رغم اینکه تحقیقات در این باره نشان می‌دهد که اکثر کارکنان مایلند در تصمیماتی که در رابطه با کار آنها اتخاذ می‌شود دخالت بیشتری داشته باشند، با توجه به تفاوتهای فردی شاید این تصور که همه کارکنان بی صبرانه منتظر مشارکت در تصمیم‌گیریها و فعالیتهای سازمانی هستند، زیاد مقرون به واقعیت نباشد. چنانچه کارکنان به موضوع تصمیم‌گیری هیچ گونه علاقه‌ای نداشته باشند، زمانیکه مورد مشورت قرار گیرند ممکن است تصمیماتی اتخاذ شود که از کیفیت پایین برخوردار باشند.

در مقابل این موانع، وظیفه مدیران و مقامات ارشد سازمانی اینست که این عوامل را شناسایی کرده و هر چه سریع‌تر راهکارهایی برای مقابله با آنها بیابند. البته این عوامل در تمامی سازمان‌ها یکسان نبوده و عمدتاً به بافت فرهنگی و سبک رهبری آنها بستگی دارد. جسی تاچر[۱۲] در تحقیقی پیرامون عوامل مؤثر بر مشارکت پزشکان در برنامه‌های بیمارستانی در کشور آمریکا، عواملی چون نرخهای بازپرداخت (جبران خدمات)، درصد پایه بیمار موجود در برنامه کمک‌های پزشکی، استقلال و خودمختاری، و بومی و غیر بومی بودن را جزء مولفه‌هایی می‌دانند که رابطه مثبتی با میزان مشارکت کارکنان دارند. همچنین، عواملی چون هزینه‌های اجرایی، رقابت بر سر رسیدگی به امور بیماران، تفاوت موجود میان درآمد حاشیه‌ای ناشی از رسیدگی به بیماران عادی و درآمد حاصل از بیماران حاضر در برنامه کمک‌های پزشکی، و تأییدیه مقامات بالادست، همگی رابطه منفی با تصمیمات مشارکتی دارند.

برایان نیهوف[۱۳] در بررسی رابطه عوامل پنج‌گانه شخصیت و میزان مشارکت افراد در هدایت و راهنمایی، به این نتیجه رسید که افراد مشارکت جو احتمالاً برونگرا، وظیفه شناس، و پذیرای تجارب و ایده‌های نوین هستند. همچنین، درون گرایی، بی وجدانی، مخالفت سرسختانه در برابر نظرات جدید، پرهیز از ارائه اطلاعات مورد نیاز به همکاران، تک روی، و اجتناب از مراوده و غیره از جمله موانع رفتاری مشارکت در تصمیم‌گیری هستند.

انسرینگ و کوپنجان [۱۴] عدم وجود پیش نیازها را مانع اصلی مشارکت عموم مردم چین در امر حکمرانی (یکی از تئوری‌های نوین تصمیم‌گیری در بخش دولتی) می‌دانند. آنان پیش‌نیازهای مشارکت عموم در فرایند تصمیم‌گیری و حکمرانی خوب را اینگونه عنوان می‌کنند:

- تهیه و تنظیم مقرراتی برای آگاه‌سازی و دخالت دادن ذینفعان و عامه مردم در برنامه‌ریزی شهری؛
- تدوین و اجرای رویه‌های مشارکت مردم با معین ساختن ضوابطی که شفاف و مورد قبول تمامی احزاب باشند؛
- تعریف کد اجرایی برای اقدامات دولتی همراه با الزامات مربوط به نحوهٔ ارائه اطلاعات، مستندسازی و مشاوره در زمان سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی مشارکت عامه مردم؛
- حراست و حمایت از آزادی بیان و احترام و ارج نهادن به ارزش‌های مشارکت کنندگان و ذینفعان؛
- سرمایه‌گذاری در آموزش و دوره‌های مشارکت عمومی، و تسهیل و برقراری جلسات گروهی برای خدمتگزاران و سیاستگذارن عموم؛ و
- تأسیس مرکز آموزشی برای انجمن‌ها و درگیری فعال آنها در برنامه‌ریزی منطقه‌ای و محلی.

هانسن و مائنپا [۱۵] در بررسی چالشهای مشارکت مردم استرالیا در مدیریت و برنامه‌ریزی محیط زیست، موانع را اینگونه بر می‌شمرند: تظاهر مدیران به مشارکت (یعنی پیشاپیش تصمیمات گرفته شده و توجهی به ایده‌های جدید نمی‌شود)؛ عدم تخصیص منابع مالی و انسانی کافی، عدم تبیین اهداف مشارکت برای کارکنان؛ گمان و تصور مدیران نسبت به ناتوانی و بی لیاقتی افراد عادی در اخذ تصمیمات؛ بی تخصصی افراد عادی برای رسیدگی به موضوعات پیچیده؛ زمانبر یا وقت گیر بودن فرایند مشارکت؛ صعوبت در تعیین میزان و سطح مشارکت؛ عدم‌بسترسازی برای مشارکت؛ عدم ارائه مشوق‌های مالی و معنوی؛ عدم تبادل اطلاعات و منابع مورد نیاز؛ رسمیت (قوانین و مقررات) زیاد؛ عدم

تفویض اختیار و مسئولیت؛ و غیره. راو و فریور [۱۶] برای مقابله با این موانع، دامنه وسیعی از روش‌ها نظیر هدایت و ارشاد، شنیدن نظرات و انتقادات دیگران، قانونگذاری مذاکره ای، تشکیل کمیته‌های مشاوره ای، و گروه‌های کانونی را پیشنهاد می‌کنند.

بر اساس مطالعاتی که در بالا صورت گرفت، مولفه‌های فردگرایی یا تک روی (Individualism)، نیازهای امنیتی (Security needs)، نیازهای فیزیولوژیکی (Physiological needs)، و دیدگاه منفی زیردستان (negative perspective of personnel) از جمله موانع مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری سازمانی مفروض شدند. هرچند اذعان داریم که موانع مشارکت در تصمیم‌گیری به این مقوله‌ها محدود نبوده و می‌توان ابعاد دیگری را نیز برای آن درنظر گرفت منتها طبق اصل تحدید موضوع و ایجاز، کلیت بخشیدن به عوامل منتخب (جهت شمولیت اجزای بیشتری و سهولت تجزیه و تحلیل نتایج)، و با درنظر گرفتن فضای اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی حاکم بر جامعه و سازمان‌ها، قرار بر آن شد که عوامل چهارگانه صدرالاشاره در سازمان ذیربط تحت بررسی قرار گیرند. همچنین، در این تحقیق و در راستای هدایت مقاله به سمت هدف اصلی خود، فرضیه‌های زیر تدوین گردیدند:

۱. وجود فرهنگ فردگرایی در شرکت مخابرات ایران، عامل بازدارنده مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری است.
۲. عدم تأمین نیازهای فیزیولوژیک در شرکت مخابرات ایران، عامل بازدارنده مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری است.
۳. عدم تأمین نیازهای ایمنی و امنیت شغلی در شرکت مخابرات ایران، عامل بازدارنده مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری است.
۴. وجود دیدگاه منفی در شرکت مخابرات ایران، عامل بازدارنده مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری است.

روش شناسی تحقیق

این مقاله از نوع کاربردی بوده و به منظور بررسی فرضیه‌ها از روش پیمایش استفاده شد. بررسی پیمایشی شامل اندازه‌گیری چندین متغیر در یک محیط و تحلیل آن متغیرها بر اساس شرایط واقعی است[۱۷و۱۸].

جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این مقاله، شامل کلیه پرسنل شرکت مخابرات ایران (بالغ بر ۵۴۰۰ نفر) است. همچنین، نمونه آماری شامل تعدادی از کارکنان چهار معاونت طرح و توسعه، مالی و اداری، تدارکات و پشتیبانی تولید، و نگهداری و بهره برداری، و نیز حوزه ستادی مدیر عامل و افراد مأمور به سایر سازمان‌ها می‌باشد که همگی به‌طور تصادفی و بر اساس فرمول کوکران انتخاب شده اند:

$$n = \frac{n(z^2 \alpha/2)p(1-p)}{(N-1)d^2 + (z^2 \alpha/2)p(1-p)}$$

که در اینجا:

N = تعدار افراد جامعه آماری.

Z = مقدار متغیر نرمال متناظر با سطح اطمینان ۰/۹۵ (α -۱).

P = برآورد نسبت موفقیت متغیر مورد مطالعه که در اینجا (۵/.) در نظر گرفته شده است.

D = میزان خطا و اشتباه مجاز که در اینجا (۰۷/.) در نظر گرفته شد که از درون تحقیقات مشابه و با اندکی جابجایی احصا گریده است. لذا میزان نمونه برابر است با:

$$n = \frac{5401(1.96)^2(./5)(./5)}{5400(./07)^2+(1.96)^2(./5)(./5)} = 189/1 \approx 189 \Rightarrow n = 189$$

شایان ذکر است که در روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای (یا گروهی)، جامعه آماری برحسب صفات غیرمشترک و ناهمگون به چندین طبقه همگون تقسیم شده و سپس، افراد نمونه به نسبت از میان افراد هر طبقه انتخاب می‌گردند. لذا، برای انتخاب نمونه طبقه ای(n)، نخست تعداد افراد در هر طبقهٔ جامعه(N) را مشخص کرده و سپس نسبت این طبقه(P) را به‌دست می‌آورند[۱۹].

ابزار گردآوری داده‌ها

در این مقاله، از ابزار پرسشنامه محقق ساخته استفاده گردید که اجزای آن مبتنی بر تحقیقات پژوهشگران پیشین و طبقه بندی مولفه‌های آنها تشکیل گردید: فرهنگ فردگرایی، نیازهای امنیتی، نیازهای فیزیولوژیکی، و نگاه منفی زیردستان. فردگرایی به معنای تک روی و نیز یکسویه عمل نمودن مدیران در انجام تصمیمات سازمانی است. ممکن است سازمانی بنا به دلایل فرهنگی و به‌عنوان ماترک و ارثیه نسل‌های مدیران گذشته، همچنان بر منش پدرسالاری و حمکرانی تأکید کنند. ارزش‌ها و هنجارها، و در یک کلمه، فرهنگی که در سازمان موکد بر عدم‌حضور کارکنان در

دوماهنامه علمی – پژوهشی دانشور رفتار / مدیریت و پیشرفت / دانشگاه شاهد / دی ۸۸ / سال شانزدهم / شماره ۳۸ ◆ Daneshvar (Raftar) Management and Achievement / Shahed University / 16th Year / 2009-2010 / No.38

جدول ۲: محاسبه نمونه تحقیق

شاخص‌ها	م. نگهداری و بهره برداری	م. طرح و توسعه	م. مالی و اداری	م. تدارکات و پشتیبانی	حوزه ستادی مدیر عامل	مأمور به سایر سازمان‌ها	مجموع
N	۱۱۷۶	۹۴۱	۱۱۹۰	۵۱۸	۱۵۵۲	۳۳	۵۴۰۱
$P = \frac{n}{N}$	۰/۲۱	۰/۱۷	۰/۲۲	۰/۰۹	۰/۲۸	۰/۰۶	۱
n=P*N	۴۰	۳۲	۴۲	۱۷	۵۳	۵	۱۸۹

فرایند تصمیم‌گیری و تصمیم‌گیری به صورت انفرادی و در پشت درهای بسته مدیران، و نهایتاً تبعیت و اطلاعت کورکورانه و محض زیردستان باشد، فضایی را برای پرورش مشارکت نخواهد گذاشت. بعبارت دیگر، مولفه‌هایی چون اتکاء به نفس، بی میلی نسبت به همکاری با دیگران، روحیه انزواطلبی، مقاومت در برابر تغییر، عدم‌انگیزه توفیق طلبی، نا امید بودن به نتایج همیاری و همکاری با دیگران، اعتقاد به کند شدن فرایند اخذ تصمیم در صورت مشارکتی شدن، دیدگاه ابزاری و منفی روسا به زیردستان، برتری جویی و تحکم طلبی مدیران، و سایر موارد دیگر را می‌توان از اجزای فرهنگ فردگرایی دانست. نیازهای فیزیولوژیکی بیانگر تأمین مایحتاج اولیه زندگی کارکنان (اعم از خوراک، مسکن، وام، بیمه) بوده و نیازهای امنیتی بیانگر ایمنی کاری و شغلی و نیز حفاظت جانی و مالی فرد در عرصه سازمانی است. تجربه نشان می‌دهد کارکنان برای مشارکت در سازمان نیازمند تأمین نیازهای اولیه و نیز آگاهی از امنیت شغلی خود هستند.

به عبارت دیگر، فردی که در زندگی خود از ابزارهای اولیه امرار معاش و آرامش معیشتی بی بهره و بی‌نصیب بوده؛ فردی که از آینده خود در سازمان خبر نداشته و هر آن خود را در معرض خطر اخراج و تنبیه می‌داند مسلماً خود را برای مشارکت و کمک به سازمان به آب و آتش نمی زند. اجزای این دو مقوله عبارتند از رسمی بودن، نارضایتی شغلی، عدم حمایت از نظرات و انتقادات افراد، توجه به مشاوران بیرونی، بی توجهی به سطح رفاه کارکنان، سهیم نبودن افراد در منابع سازمانی، نبود سیستم پاداش، بی اعتمادی میان مدیران و کارکنان. نهایتاً، مولفه نگاه منفی زیردستان که تاحدودی می‌توان آن را برخواسته از فضای فرهنگی سازمان دانست (اما در اینجا برای پر رنگ شدن مبحث، از فضای فرهنگ جدا شده است) بیانگر دیدگاه و نظر کارکنان نسبت به روش مشارکت و نیز نتایج حاصل از مشارکت می‌باشد. فرمالیته بودن مشارکت، تبعیض قائل شدن برای میزان مشارکت افراد، مقاومت مدیران در برابر پیشنهادات و توصیات زیردستان، عدم ارائه بازخورد در زمینه نتایج حاصل از مشارکت، ترس از «زیر مسئولیت رفتن» و دشواری جوابگویی، حاکمیت روحیه محافظه کاری، کمرنگ بودن خلاقیت‌های کارکنان، و غیره از مصادیق نگاه منفی زیردستان نسبت به مشارکت هستند. در مجموع، برای هریک از چهار مولفهٔ صدرالاشاره در حدود یازده سؤال طرح شده و سعی گردید تا سؤالات با یکدیگر همپوشانی نداشته باشند. با نظرسنجی از گروهی از متخصصان و خبرگان، ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه برابر با ۸۰/. بود که نشان از اعتبار بالای ابزار تحقیق حاضر دارد.

این ابزار به صورت فیزیکی در اختیار نمونه آماری قرار گرفته و از آنها خواسته شد تا ضمن قید نظر خود با استفاده از طیف پنج تایی لیکرت در اسرع وقت، پرسشنامه تکمیلی را تحویل دهند. از حدود ۱۹۰ پرسشنامه توزیعی، حدود ۱۵۰ مورد بازگردانده شد که ضریب پاسخگویی برابر با ۷۸/. بود.

تکنیک‌های آماری آنالیز داده ها: در این مقاله از آزمونهای ناپارامتریک برای تجزیه و تحلیل و نیز تفسیر داده‌ها استفاده شد (تحت برنامه آماری SPSS). همچنین، از آزمون فریدمن و آزمون دوجمله‌ای برای آزمون فرضیات تحقیق استفاده گردید.

نتایج

به‌طور کلی، نتایج این مطالعه حاکی از آن است که عوامل مدنظر در اینجا، همگی از موانع مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری شرکت مخابرات ایران بودند(جدول ۳).

همچنین، با استفاده از آزمون فریدمن و مبتنی بر میانگین و انحراف معیار داده ها، اولویت موانع مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها نیز بشرح جدول ۴ است. همان‌طور که در جدول مشخص است، نیازهای امنیتی در صدر قرار گرفته و نیازهای فیزیولوژیکی، دیدگاه منفی زیردستان، و فرهنگ فردگرایی در مراتب بعدی قرار دارند.

جدول ۳: نتایج آزمون فرضیه ها

شماره فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	میزان خطا	ضریب چوپروف	آماره محاسبه شده	جدول Z	نتیجه فرضیه
۱	فرهنگ فردگرایی	مشارکت	۰/۰۷	۰/۱۱	۳/۳	۱/۹۶	تأیید می‌شود
۲	نیازهای ایمنی	مشارکت	۰/۰۷	۰/۱۱	۶/۳۳	۱/۹۶	تأیید می‌شود
۳	نیازهای فیزیولوژیکی	مشارکت	۰/۰۷	۰/۱۱	۵/۶۶	۱/۹۶	تأیید می‌شود
۴	دیدگاه منفی کارکنان	مشارکت	۰/۰۷	۰/۱۱	۵/۵	۱/۹۶	تأیید می‌شود

جدول ٤: آزمون فریدمن برای اولویت بندی موانع مشارکت

فرضیه‌ها	نمونه	موافق	مخالف	میانگین	انحراف‌معیار	اولویت
عدم تأمین نیازهای امنیتی، مانع از مشارکت فعال کارکنان می‌شود.	۱۵۰	۱۲۸	۲۲	۲/۷۰	۱/۰۸	۱
عدم تأمین نیازهای فیزیولوژیکی، مانع از مشارکت کارکنان می‌شود.	۱۵۰	۱۲۴	۲۶	۲/۶۸	۱/۰۳	۲
دیدگاه منفی کارکنان، مانع از مشارکت فعال آنها می‌شود.	۱۵۰	۱۲۳	۲۷	۲/۴۲	۱/۰۴	۳
فرهنگ فردگرایی مانع از مشارکت فعال کارکنان می‌شود.	۱۵۰	۱۱۰	۴۰	۲/۲۰	./۹۰۷	۴

همان‌گونه که در بخش تحلیل داده‌ها معین گردید، اولین مانع در عرصه مشارکت، فرهنگ فردگرایی در سازمان است. از دیدگاه نمونه این مطالعه، قوانین و مقررات زیاد، تمایل مدیران به‌دست‌گرفتن تمامی اختیارات، بی‌اعتمادی به زیردستان، عدم اعتماد به نتایج مشارکت، پنهان کاری و سیاسی کاری در شکل‌گیری فرهنگ تک روی نقش داشته و در نتیجه باعث به انزوا رفتن کارکنان مشتاق و علاقمند می‌گردند.

در این راستا، لازم است مدیران با تشویق و ترغیب فرهنگ کار تیمی، رعایت عدالت و اخلاقیات، ارائه مشوق‌های معنادار و مناسب، اصلاح ساختار، اعلان شعائر و ارزش‌های حامی و مبلّغ مشارکت، فرایند محوری، تفویض مسئولیت‌ها و اختیارات غیرحساس، استقبال از خلاقیت و نوآوری، بذل توجه به پیشنهادات، و استفاده از سازوکارهای پرورشی نظیر تشکیل جلسات و نشست‌های گروهی، و آموزش و توانمندسازی، فرهنگ مشارکتی را در سازمان بیافرینند.

دومین مانع در امر مشارکت، عدم تأمین نیازهای امنیتی است. ایجاد محیط کاری ایمن و نیز تضمین شغلی بلندمدت، موجب آرامش خاطر، انگیزش، تعهد و دلسوزی، و رضایت شغلی کارکنان گردیده و میزان مشارکت آنها را بالا می‌برد. اگر فردی تصور کند که ضمانتی برای بقای او در سازمان وجود ندارد، مطمئناً هیچ علاقه‌ای به سازمان و مسائل آن در وی شکل نگرفته و فرد می‌کوشد تا هیچ خدمتی را به سازمان ارائه ندهد. گفتنی است از آنجا که این نیاز به‌عنوان مهم‌ترین مانع در مشارکت کارکنان شناخته شد، می‌توان گفت که تأمین نیازهای امنیتی، رابطه‌ای همه جانبه با مشارکت در تصمیم‌گیری دارد.

مانع سوم در میزان مشارکت، عدم تأمین نیازهای فیزیولوژیکی کارکنان است. اگر بناست که فردی برای دیگری دلسوزی کند و به فکر مسائل آن باشد، لازم است که پیشاپیش خود قادر به تأمین ساده ترین و مهم‌ترین نیازهای خود (اعم از خوراک، پوشاک، مسکن، وام، و...) باشد. زمانی که برای کارکنان چنین تسهیلاتی در نظر گرفته شده باشد، کارکنان رغبت بیشتری برای حل مشکلات آن سازمان پیدا می‌کنند. طبق سلسله مراتب نیازهای مازلو، اولین نیاز همانا نیازهای فیزیولوژکی است (عمدتاً در کشورهای جهان سوم و نیز درحال توسعه نظیر کشور ایران) و مثل زیر در مورد این نیاز بدرستی صدق می‌کند: «آدمی (کنایه از کارمند) تا سیر نشود، هیچ وقت به درد و گرسنگی (کنایه از مسائل) دیگران (کنایه از سازمان) نمی‌پردازد». البته، این مانع در آزمون رتبه‌ای فریدمن، در درجه دوم اولویت قرار گرفته و می‌توان آن را از مهم‌ترین عوامل اثرگذار در میزان مشارکت کارکنان دانست.

چهارمین و آخرین مانع در زمینه مشارکت، نگاه منفی زیردستان است. گاهی مشاهده می‌شود که کارکنان هیچ

اعتمادی به وعده‌های مقامات ارشد نداشته و در این راه حتی اختلال نیز ایجاد می‌کنند زیرا آنها بر این گمانند که هیچ توجهی به نظرات و سخنان آنان نخواهد شد و مسأله مشارکت، صرفاً جنبه صوری و ظاهری دارد. بعبارت دیگر، از نظر آنان، مشارکت چیزی جز یک بازی نیست و مدیران پیشاپیش تصمیمات خود را گرفته‌اند. البته، برخی مواقع خود کوچک بینی کارکنان نیز مانع از مشارکت آنان در فرایند اخذ تصمیمات می‌گردد. زیرا آنان به قدرت تخصصی اعتقاد داشته و خود را دارای مهارت و توانایی مقابله با مسائل و ارائه راهکار نمی‌یابند و صلاح می‌بینند که اینکار در عهدهٔ مقامات ارشد سازمان باشد. در این راستا، شفاف‌سازی اهداف و مقاصد متضمن مشارکت، داشتن صداقت و اعتمادسازی، رفع ابهامات، تعیین نقش و میزان مشارکت کارکنان، ایجاد این باور که به نظرات ارزشمند بها داده خواهد شد، تقدیر از افراد مشارکت کننده، ارائه باخوری از نتایج مشارکت به تک تک افراد، یادآوری پتانسیل و قابلیت کارکنان به خودشان، ترویج فرهنگ خود- رهبری، تشکیل تیم‌های خودگردان، و غیره می‌توانند به کنار زدن این پرده منفی از اذهان کارکنان یاری رسانیده و غبار بی اعتمادی را از دلها پاک کنند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این مقاله، به تبیین عوامل بازدارنده مشارکت فعال در امر اتخاذ تصمیمات سازمانی پرداخته شد. برخلاف تحقیقات دیگران که مولفه‌ها را به صورت ریز و جداگانه دیده بودند، نقطه محوری این مطالعه، جمع بندی مولفه‌های بازدارنده در چهار قسمت فردگرایی، نیازهای امنیتی، نیازهای فیزیولوژیک، و دیدگاه منفی زیردستان بود تا شاکله و اساس مشکل بدرستی احساس شود. در تحلیل‌های تفصیلی، معمولاً برخی مولفه‌ها با سایرین تداخل داشته و به همین علت نمی‌توان سازوکار درستی را متناسب با آن مولفه‌ها تعبیه و طراحی کرد. نتیجه و میوه این مقاله آنست که فرهنگ‌سازی، برنامه‌ریزی، تعبیه پیش نیازها، و رفع موانع مشارکت کارکنان، سبب افزایش میزان مشارکت و در نتیجه اتخاذ تصمیمات بهتر و مفیدتر می‌گردد. در این میان، توجه به نیازهای امنیتی و فیزیولوژیکی از اهمیت فزاینده‌ای برخوردار است.

برای رفع موانع مذکور مشارکت در این مقاله، و نیز بهبود شرایط و بستر مشارکت کارکنان {لازم به ذکر است که به زعم پیتر دراکر، با رفع مشکلات و موانع، فقط شرایط به حالت اول برمی گردد اما با شناسایی فرصت‌ها و استفاده از آنها، سازمان به سمت تعالی و پیشرفت گام برمی‌دارد[۵]. در شرکت مخابرات ایران و سایر شرکتها و سازمان‌های مشابه (و در رابطه با موضوع تحت بررسی)، راهکارهای زیر پیشنهاد می‌شود:

- هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی برای ایجاد و پرورش فرهنگ کار گروهی و مشارکتی، و جلوگیری از تک روی.
- آموزش مستمر کارکنان و مدیریت در زمینه آشنائی آنها با مشارکت و منافع حاصله از بکارگیری این نظام در سازمان.
- تفویض اختیار و مسئولیت به زیردستان و الزام آنان به پاسخگویی در برابر نتایج
- برگزاری دوره‌های مدل ایفای نقش جهت تمرین پست‌های مدیریتی.
- تشکیل و راه‌اندازی حلقه‌های کیفیت، تیم‌های خودگردان، تیم‌های کاری، سیستم پیشنهادات و...
- ♦ برگزاری سلسله نشستهای دوره‌ای با حضور تمامی کارکنان و کسب نظرات، پیشنهادات و انتقادات ارزشمند آنان؛ طوری که کارکنان احساس کنند به سخنانشان بها داده می‌شود.
- شفاف‌سازی هدف‌ها و آرمانهای سازمان توسط مدیران و نیز جایگاه منافع افراد در این آرمانها و اهداف.
- اعطای پاداشهای مادی و معنوی به صاحبان نظرات و پیشنهادات ارزشمند و ترغیب دیگران برای ارائه پیشنهاد.
- طراحی ساختار سازمانی مشارکت جو (با توجه به اندازه، تکنولوژی، محیط، مرکز قدرت و کنترل) تهیه و تدوین مجدد شغل‌ها و وظائف برای رسیدن به جریان فرایند محوری.
- گسترش فرهنگ ریسک پذیری سازمان از طریق ایجاد فرصت مناسب برای ارائه افکار نو و تشویق افرادیکه جسارات ارائه ایده‌های جدید را دارند.
- مشارکت در تصمیم‌گیری باید اندک اندک صورت گیرد، زیرا دگرگونی ناگهانی و سراسری در مشارکت و پذیرش مسئولیت جمعی می‌تواند بدبینی پدید آورد. در جایی که کارکنان زمانی طولانی به پیروی چشم بسته خو گرفته‌اند هر گونه تغییر ناگهانی و از میان بردن تاکید بر اقتدار می‌تواند نشانی از سستی و ناتوانی در مدیریت به شمار آید.

دوماهنامه علمی – پژوهشی دانشور رفتار / مدیریت و پیشرفت / دانشگاه شاهد / دی ۸۸ / سال شانزدهم / شماره ۳۸ ♦ Daneshvar (Raftar) Management and Achievement / Shahed University / 16th Year / 2009-2010 / No.38

- **تمایز قائل شدن میان دو واژه مدیریت و مالکیت: یعنی اینکه در هر برهه از زمان، یک شخص صاحب صلاحیت و متخصص می‌تواند مدیریت سازمانی را بر عهده گیرد، اما همان شخص مدیر بایستی توجه داشته باشد که تنها او مالک سازمان و برنامه‌های حال و آتی آن نیست بلکه همگی اعضای سازمانی که در خود سازمان مشغول به انجام وظایف گوناگون و پر مشغله سازمانی می‌باشند، این حق را دارند که در حیطه معین و مشخصی برای پیشرفت و حل مشکلات سازمانی شان اظهارنظر و ارائه پیشنهاد کنند.**

برای مطالعات آتی پیشنهاد می‌گردد که طراحی شاخص‌های تفصیلی ارزیابی مدیریت مشارکتی، نقش پیاده‌سازی نظام پیشنهادات کارکنان بر بهبود تصمیمات سازمانی، ارزیابی وضعیت مولفه‌های مدیریت مشارکتی پس از اینکه شرکت مخابرات ایران به بخش خصوصی واگذار گردید و مقایسه آن با نتایج این تحقیق، تأثیر سبکهای رهبری تحول آفرین، تبادلی و عدم مداخله گر بر میزان مشارکت کارکنان، تأثیر برنامه‌های اعطای سود و مزایا برای مشارکت بلندمدت و تعهد کارکنان، تأثیر مدل‌های انگیزشی مثل مدل دوساحتی هرزبرگ، مدل ویژگی‌های شغلی، و مدل سلسله مراتب نیازهای مازلو بر میزان مشارکت کارکنان و مقایسه اثربخشی این مدل‌ها، جایگاه معنویت و خودشکوفایی در عرصه مشارکت جویی، یا انجام تحقیقی تحت عنوان مشارکت نه به خاطر پول یا مشارکت فداکارانه و امثالهم مطمح نظر محققان و دست‌اندرکاران قرار گیرد.

منابع

۱. الوانی، مهدی (۱۳۸۵). مدیریت عمومی، نشر نی، ویرایش سوم، چاپ بیست و هفتم، تهران، صص ۹-۲۷۷.

۲. طوسی، محمد علی (۱۳۷۸). مدیریت و مشارکت کارکنان، چاپ اول: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.

3. Szabo, E (2006). The meaning and contest of participation in five European countries, journal of management decision, 14 (2): 276-89.

۴. پاتریشا، مک لگان و نل، کریستوفر؛ عصر مشارکت، ترجمه مصطفی اسلامیه (۱۳۷۲). چاپ اول: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

۵. رضائیان، علی (۱۳۷۹). مبانی سازمان و مدیریت، انتشارات سمت، چاپ اول، تهران.

۶. شعبانعلی فمی، حسین؛ علی بیگی، امیر حسین و شریف زاده، ابوالقاسم (۱۳۸۳). رهیافتها و فنون مشارکت در ترویج کشاورزی وتوسعه روستایی، چاپ اول، تهران: انتشارات موسسه توسعه روستایی ایران.

۷. تسلیمی، محمد سعید(۱۳۷۱). نگرشی بر مدیریت برای نتایج، فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۱۹.

8. Dachler, P; Bernard, W. (1978). Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations, administrative science quarterly, 23 (1): 1-32.

9. Peterson, D (2004). benefits of participation in corporate volunteer programs, journal of personnel review, 33 (6): 615-37.

۱۰. فروزنده، کاظم و رضائی، علی (۱۳۸۰). مشارکت و روش‌های اجرایی آن، نخستین همایش بین‌المللی نظام مدیریت مشارکتی با تاکید بر پذیرش و بررسی پیشنهادات، شهریور ماه، تهران: جشنواره شهید رجایی.

۱۱. سایت بانک رفاه (۱۳۸۶). گفتارهایی پیرامون مدیریت مشارکتی، برگرفته در اردیبهشت ماه.

12. Tucher, J (2002). factors influencing physician participation in Medicaid in the USA, international journal of social economics, 29 (9): 753-62.

13. Niehoff, B (2006). Personality predictors of participation as a mentor, career development international, 11 (4): 321-33.

14. Enserink, B. Koppenjan, J. (2007). Public participation in china, an international journal of management of environmental quality, 18 (4): 459-740.

15. Hansen, H; Maenpa, M (2008). an overview of the challenges for public participation in river basin management and planning, an international journal of management of environmental quality, 19 (1): 67-84.

16. Rowe, G; Frewer, L.J (2000). public participation methods, journal of science, technology and human values, vol.25: 3-29.

۱۷. خلیلی شورینی، سهراب (۱۳۸۰). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، انتشارات یادواره کتاب، چاپ اول، تهران.

۱۸. دانایی فرد، حسن؛ الوانی، مهدی و آذر، عادل (۱۳۸۳). روش‌های تحقیق کمی در مدیریت، چاپ اول: انتشارات صفار (اشراقی).

۱۹. آذر، عادل و مومنی، منصور (۱۳۸۵). آمار و کاربرد آن در مدیریت، انتشارات سمت، تهران.