دانشور
رفتار

بررسی ارتباط بین جوّ سازمانی و مشارکت کارکنان

نویسنده: دکتر عبدالرضا بیگی‌نیا*

* استادیار گروه مدیریت دانشکده علوم انسانی دانشگاه شاهد

چکیده

«جو» و «مشارکت» از جمله مقوله‌هایی هستند که طی چند دهه اخیر توجه صاحبنظران و علاقه‌مندان به رفتار فردی، گروهی و سازمانی را به خود جلب کرده‌اند. در این تحقیق هدف آن است که ضمن بررسی مفاهیم و پیشینه جو و مشارکت در حوزه سازمانی، ارتباط آن‌ها نیز مورد بحث و بررسی قرار گیرد. بدین‌خاطر با استفاده از ابزار پرسشنامه، ارتباط بین دو متغیر مورد مطالعه در ۳۰ شرکت تولیدی - صنعتی آزمون شد. نتایج حاصل از تحقیق حاضر حاکی از آن است که بین جو سازمانی و مشارکت کارکنان در امور سازمان، رابطه معنادار وجود دارد.

واژه‌های کلیدی: جو، جو سازمانی، مشارکت، مشارکت در تصمیم‌گیری، مشارکت کارکنان

دوماهنامه علمی - پژوهشی
دانشگاه شاهد
سال دهم - دوره جدید
شماره ۲
دی ۱۳۸۲

۱. مقدمه

محیط داخلی و خارجی سازمان‌ها بیش از پیش در حال تحول و دگرگونی است. به‌دلیل پیامدهای خوشایند و ناخوشایند ناشی از تحول و دگرگونی مورد نظر، محققان سازمان و مدیریت همواره درصدد شناسایی و کشف ارتباط بین متغیرهای اثرگذار سازمانی هستند. مقوله‌های جو و مشارکت از جمله متغیرهایی هستند که طی چند دهه اخیر توجه اندیشمندان به رفتار فردی، گروهی و سازمانی را به خود جلب کرده‌اند. در این تحقیق سعی می‌شود ضمن بررسی مفاهیم و پیشینه جو و مشارکت در حوزه سازمان، ارتباط آن‌ها نیز مورد بحث و بررسی قرار گیرد.

۲. مفهوم جو

مفهوم جو (climate concept) به‌طور گسترده در مطالعات سازمانی به‌کار رفته و از جمله مباحثی است که در ادبیات سازمان و مدیریت به میزان زیاد مورد بحث و جدل واقع شده و در حد محدودی مورد شناسایی قرار گرفته است [۱]. گرچه تحقیقات مرتبط با جو و تلاش به‌منظور تدوین تعریف قابل قبولی برای آن از حدود چهار دهه قبل آغاز گردیده، ولی هنوز تعریف واحدی که مورد قبول اکثر محققان باشد، ارائه نشده است [۲]. به نظر می‌رسد اکثر تحقیقات انجام شده، این مفهوم را در بررسی مسائل

مختلف و با هدف بهبود شرایط سازمانی به‌کار برده‌اند.

جویس و اسلوکام (Joyce,W.F. & Slocum,I.W.Jr) تمامی انواع جو را بدون توجه به معنای جو سازمانی و یا جو یک بخشِ واحد یا گروهِ فرعی سازمان، اموری ذاتاً ادراکی و یا روانی تلقی کرده‌اند. به عقیده آنان، جو می‌تواند به‌عنوان ادراکِ خلاصه و مختصری از محیطِ سازمان، تعریف شود. این ادراک جنبه تئوریک، غیرارزشی و چند بُعدی دارد [۳].

محققان ضمن طبقه‌بندی انواع مختلف جو، از جمله جو روانی (psychological climate)، جو تراکمی (aggregate climate)، جو جمعی (collective climate) و جو سازمانی (organizational climate) به دقت به بررسی آن پرداخته‌اند. با توجه به این‌که در تحقیق حاضر تأکید بر جو سازمانی است، لذا به بررسی آن می‌پردازیم.

الف) جو سازمانی

جو سازمانی بازتاب و انعکاس دو شیوه تفکر و دیدگاه است که عبارتند از: دیدگاه تعاملی (interactional view) و دیدگاه اِسنادِ سازمانی (organizational attribute view). دیدگاه تعاملی، جو را برداشت‌های ضروری افراد از ویژگی‌ها و اقدامات سازمانی می‌داند که معیاری آماری را برای تراکم در آن سطح برآورده می‌سازند؛ در حالی که دیدگاه اسنادِ سازمانی، بر این اعتقاد است که جو سازمانی یک مشخصه و مؤلفه واقعی از سازمان - همانند تکنولوژی یا ساختار - است و در برابر مقوله جو روانی قرار می‌گیرد [۴]. در صورتی که جو به‌عنوان یک مشخصه سازمانی تلقی شود، به این معنا خواهد بود که گزارشِ افراد از اوضاع و احوال (سازمان) به‌عنوان پاسخ‌دهنده نبوده، بلکه از دیدگاه آگاهی‌دهنده است، زیرا ادراک و برداشت در سطح فردی ممکن است با ادراک و برداشت‌در سطح سازمانی دارای دیدگاه‌های متفاوت‌باشد.

روسو (Rousseau,D.M.) معتقد است چنانچه جو سازمانی را به‌عنوان مؤلفه دقیق و مشخصی از دارایی سازمان بدانیم، دیگر جو سازمانی یک برداشت محض نخواهد بود. مشخصه‌های سازمان هرگز در عبارت روان‌شناسانه - نظیر قابل اعتماد، دوستانه و... - بیان نمی‌شوند. به این دلیل، حذف و نادیده گرفتن جزء یا عناصر شناختی از جوّ یا عنصر شناختی از جو سازمانی موجب ایجاد گسستگی و ابهام در مفهوم جو خواهد شد. به نظر می‌رسد، تحقیقات اخیر که پیرامون جو انجام گرفته بین آن چه به‌عنوان جو سازمانی مطلوب شناخته شده و دیگر مفاهیمی که از طریق برداشت‌های فردی قابل سنجش است، تفاوت و تمایز قائل است. جو، جهت‌گیری عناصر داخلی سازمان را در برابر طبقه‌بندی‌های تحلیلی عناصر خارج از سازمان نشان می‌دهد. به همین خاطر، مفاهیم جوی و ساختاری برای جهت‌گیری عناصر داخلی و خارجی، قابل قیاس هستند. بسیاری از مفاهیمی که به‌وسیله محققان برای متمایز کردن سازمان‌ها به‌کار می‌روند جهت‌گیری عناصر خارجی و از جمله ساختارها (نظیر تمرکزگرایی و سلسله مراتب) و فرایندها (نظیر ساز و کارهای حل مسأله، نگهداری و بهبودهای مستمر) را نشان می‌دهند. این مفاهیم منبعث از چارچوب‌ها و قالب‌های نظری‌اند نه ناشی از ساختارهای شناختی افراد [۵].

به اعتقاد روسو جو سازمانی می‌تواند به‌عنوان تبیین‌کننده مشخصه‌ای سازمانی باشد که در قالب و چارچوب تجارب فردی با سازمان ایجاد گردیده است. این امر بیانگر آن است که ارزیابی جو از نظر صاحبنظران، مؤلفه‌های کم‌تری از سازمان را مورد استفاده قرار می‌دهد. مزیتِ حائز اهمیت ارزیابی جو در سنجش‌های ناپیوسته کیفی (نظیر رهبری و پاداش) خلاصه شده است. البته کیفی بودن به معنای آن نیست که توصیف‌ها از اعتبار بیش‌تری برخوردارند، بلکه بیانگر چگونگی احساس افراد داخلی سازمان، مشتریان، خریداران و... نسبت به سازمان مربوطه است [۵].

تحقیقاتِ انجام شده در مورد جو سازمانی، بخش قابل توجهی از تحقیقاتِ مربوط به روان‌شناسی صنعتی و سازمانی را شامل می‌شود؛ اما تعاریف مفهومی و عملیاتی و نیز فنون ارزیابی به‌کار رفته در هر یک از این تحقیقات متفاوت و گاه متضاد است [۶].

آرجریس (Argyris,C.) یک مدل جو سازمانی را ایجاد کرد. در این مدل، وی از سه گروه مشخصات از جمله شخصیت، سازمان رسمی و نحوه انطباق کارکنان با سازمان؛ جو سازمانی را تبیین کرد. به اعتقاد آرجریس جوِ یک سازمان می‌تواند نتیجه تعامل و تطابق متغیرهای‌فردی و سازمانی‌باشد. وی‌اصطلاح جو سازمانی را برای‌تعریف

محیطِ کار (work place invironment) استفاده کرد [۷].

فورهَند و گیلمر (Forhand,G. & Gilmer,B.) برای اولین بار مقایسه‌ای بین جو سازمانی و شخصیتِ فردی انجام دادند. آن‌ها جو را ترکیب متراکم و مفهوم خصوصیاتی تعریف کردند که:

- سازمانی را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌سازد؛
- به نسبت در طول زمان پایدار است؛
- بر رفتار افراد در سازمان تأثیر می‌گذارند [۸].

لیتوین و استرینگر (Litwin,G. & Stringer,R.) با در نظر گرفتن ساختارِ سازمانی و ماهیت واقعی آن، به جو سازمانی توجه کرده‌اند. رویکرد مفهومی این دو محقق به جو سازمانی، موجب انجام بیش‌ترین تحقیقات در این زمینه شده است. آنان با بررسی زمینه‌های نظری و عملی، جو سازمانی را این‌گونه تعریف کرده‌اند: «مجموعه‌ای از ویژگی‌های محیطِ کاری که افراد در آن محیط به سر می‌برند، با فرض این که این ویژگی‌ها بر انگیزه و رفتار آن افراد تأثیر می‌گذارند» [۹]. به عقیده تاگیوری و لیتوین (Tagiuri,R. & Litwin,G.H.) بسیار دشوار است بتوان تعریفی عام و رسمی برای جو سازمانی ارائه کرد، به‌طوری که این تعریف سطحی نباشد، زیرا مقوله جو سازمانی موارد بسیاری را تحت پوشش قرار می‌دهد. به هر حال ممکن است با منتسب کردن ویژگی‌های برگزیده‌ای از بین ویژگی‌های متعددی که در زمان‌های مختلف توسط محققان توصیف شده‌اند، این مفهوم را به طرق گوناگون محدود ساخت. همچنین تاگیوری و لیتوین پس از بررسی مشخصه‌های بسیاری که به مفهوم جو نسبت داده شده بود، جو سازمانی را به این شرح تعریف کرده‌اند: جو سازمانی عبارت است از کیفیتی دائمی از کلِ محیط سازمان به‌طوری که:

- کارکنان آن را تجربه کرده باشند؛
- بر رفتارشان تأثیر می‌گذارد؛
- می‌توان آن را بر حسب ارزش‌ها و مجموعه‌ای خاص از خصوصیات (ویژگی‌های محیط) مشخص کرد [۱۰].

کمپبل و همکاران او (Campbell,J.P.) با توجه به مجموعه ویژگی‌ها، اجزا و متغیرهایی که به نظر مؤلفان به‌طور متناوب با جو سازمانی نسبتی دارند، جو سازمانی را این گونه تعریف کرده‌اند: «مجموعه‌ای از مشخصاتی که مختص یک سازمانِ خاص است و از نحوه تعامل سازمان با اعضا و محیط آن به‌دست می‌آید. در نظر تک تک اعضای سازمان، جو مجموعه‌ای از نگرش‌ها و انتظاراتی است که به شکل خصوصیاتی ثابت (نظیر میزان استقلال) و خروجی‌های رفتاری بروز می‌کند. عناصر اصلی جو سازمانی عبارتند از: ادراک و برداشت‌های فرد از انگیزه‌ها، محدویت‌ها و مشوق‌هایی (محرک‌هایی) که بر رفتار او تسلط دارند» [۱۱].

پریچارد و کاراسیک (Pritchard, R.D. & Karasick, B.W.) براساس بررسی‌های محققان قبلی، تعاریف مربوط به جو سازمانی را ترکیب کردند و آن را کیفیت نسبتاً مداوم محیطِ داخلیِ سازمان دانستند که یک سازمان را از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌سازد. به نظر این دو محقق جو سازمانی از:

- از رفتار و سیاست‌های اعضای سازمان بخصوص مدیریت ارشد سازمان نشأت می‌گیرد؛
- توسط اعضای سازمان تصور (فرض) می‌شود؛
- به‌عنوان زمینه تفسیر یک موقعیت به‌کار می‌رود؛
- در هدایت فعالیت‌ها، به‌عنوان عامل فشار محسوب می‌شود [۱۲].

اشنایدر (Schneider,B.) براساس مطالعاتِ قبلی، تحقیقاتِ مربوط به جو سازمانی را در حوزه روان‌شناسیِ کارکنان (پرسنلی) بررسی کرد و سرانجام تعریف زیر را ارائه کرد:

«ادراک‌ها و برداشت‌های سازمانی، توصیفات دارای معانی روانی هستند به واسطه آن به فرایندها و اقدامات سیستم، ویژگی خاصی می‌بخشند. سیستم می‌تواند از طریق فرایندها و اقدامات خود، شرایط بسیاری را به وجود آورد. کارکنان، جوسازمان را به این دلیل مورد توجه قرار می‌دهند که ادراک‌های آنان به‌عنوان مبنای سنجش انسجام بین رفتار و فرایندها و اقدامات سیستم عمل می‌کند. به هرحال چنانچه جوسازمان به‌گونه‌ای است که تفاوت‌های فردی را پشتیبانی و حمایت می‌کند در آن صورت، افرادِ سیستم یکسان عمل نخواهند کرد. علاوه براین چون رضایتمندی به مثابه ارزیابی شخصی از فرایندها و اقدامات سیستم محسوب می‌شود، لذا افرادِ سیستم در مورد رضایتمندی کم‌تر توافق دارند تا درباره توصیف جو سیستم» [۱۳].

کولکارنی (Kulkarni,S.R.) ضمن بررسی تعدادی از

مطالعاتِ پیشین، چند عنصر اصلی را که در مفهوم جو سازمانی نهفته بود شناسایی و به شرح زیر خلاصه کرد:

- برداشت خلاصه شده کلی و همگانی (universal) از سازمان است؛
- به مراتب بیش‌تر از ساختار و روند سازمان است؛
- مشخصات سازمانی مورد نظر اعضا است؛
- مجموعه‌ای از عوامل فرهنگی سازمان است؛
- سیستمی اجتماعی از گروه کاری است؛
- بازتابی از الگوهای تعاملات اجتماعی است؛
- بازتابی از تعاملات افراد سازمان است؛
- از ویژگی‌های فیزیکی و محیط انسانی تشکیل شده‌است؛
- کلیتی از متغیرهای سازمانی است؛
- بازتابی از تعامل بین متغیرهای شخصیتی، ابعاد و جوانب سازمان است؛
- از متغیرهای موقعیتی و شخصیت تشکیل یافته است؛
- مجموعه‌ای از خصوصیات سازمان است؛
- حاصل جمع (برآیند) تشریک مساعی جنبه‌های مختلف سازمان کاری است؛
- شبکه‌ای از نیروها است؛
- می‌توان آن را شخصیت سازمانی نامید [۱۴].

ب) اهمیت جو سازمانی

با وجود انتقاداتی که درباره مفهوم جو سازمانی وجود دارد، اما جو سازمانی هنوز هم در مقوله مدیریت و رفتار سازمانی موضوعی است که از نظر تحقیقاتی دارای جایگاه ویژه‌ای است [۱۵]. نتایج به‌دست آمده از تعدادی از مطالعات تجربی در مورد سازمان‌ها حاکی آن است که جوسازمان بر عملکرد سازمان تأثیر مهمی دارد [۱۶]. اشنایدر و ریشرز (Schneider,B. & Reichers,A.E.) بر این مطلب تأکید کرده‌اند که جو سازمانی در درک و تشریح رفتار سازمان‌ها، یک مفهوم مهم است. به عقیده این پژوهشگران، رویکرد جو سازمانی از برداشت‌ها، آغاز و سرانجام برای تحلیل رفتارها، مکمل و جایگزینی را فراهم می‌سازد [۱۷].

۳. مفهوم مشارکت

مفهوم مشارکت (participation concept) مقوله بسیار پیچیده‌ای است، زیرا ابعاد مختلف ایدئولوژیک، سیاسی و نظایر آن‌ها، ابعاد مشارکت را تحت تأثیر قرار می‌دهند. بنابراین تجزیه و تحلیل مشارکت با توجه به تأثیری که سایر عوامل بر آن می‌گذارند، بسیار پیچیده است. در مقوله مشارکت باید به‌جنبه‌های فردی مشارکت، مسائل اجتماعی، موضوعات محیطی، جامعه‌شناسی، انسان‌شناسی و سیاسی توجه خاص مبذول شود. با وجود پیچیدگی یاد شده، رویکرد مشارکت در چارچوب تئوری ساختار اجتماعی (social structure theory) که به‌وسیله «لوین» ارائه شده قابل تجزیه و تحلیل است. قابل درک و تجزیه و تحلیل بودن مشارکت در «چارچوب تئوری لوین» از آن جهت است که مشارکت به‌عنوان اقدامی عملی، باید تمام ابعادی که به نوعی با اقدام مورد نظر در ارتباط هستند، مورد توجه قرار دهد. درباره مفهوم مشارکت حداقل دو مقوله مهم مطرح است: یک مقوله مربوط به ماهیت ذاتی مشارکت به‌عنوان واژه و اصطلاحی فلسفی به معنای امری نهایی/غایی (finality) و اهداف مطلوب (utimate goals) و یا این که هدف از مشارکت و استفاده ابزاری (instrumentality) از آن است و مسأله دیگر مربوط به تعریف مشارکت است [۱۸].

الف) مشارکت به‌عنوان مقوله‌ای نهایی و غایی

قبل از ذکر تعریف مربوط به اصطلاح مشارکت (participation term) از دیدگاه اندیشمندان و صاحبنظران مختلف، در این‌جا در رابطه با بیان مشارکت به‌عنوان یک مقوله و اصطلاح فلسفی، به ناچار به برخی از تعاریف درباره اصطلاح مشارکت اشاره می‌شود. «مشارکت فرایندی است که از طریق آن به کارکنان اجازه داده می‌شود درباره کارشان تأثیر و نفوذ داشته باشند. به عبارت دیگر، مشارکت حالت و وضعیتی است که تحت آن افراد بتوانند با برخورداری از اختیارات بیش‌تر، کار و وظیفه خود را انجام‌دهند». حال این سؤال مطرح است که با توجه به‌غایی و نهایی بودن مشارکت چگونه می‌توان آن را ارزیابی کرد؟

وروم و جاگو (Vroom–Jago) مشارکت را منحصراً تحت عنوان «همکاری متقابل برای دستیابی به عملکرد مؤثر» تبیین کرده‌اند. بنابراین، آنان دیدگاهی را در مورد این که مشارکت مقوله‌ای قابل ارزیابی است مطرح کرده‌اند [۱۹]. با توجه به دیدگاه فلسفی آرمان‌گرایی و غایی نگری، برخی از محققان مشارکت» را به‌عنوان یک ضرورت

اخلاقی (ethical imperative) مورد توجه قرار داده‌اند [۲۰]. لاک و شوایگر (Locke,E.A. & Schweiger,D.M.) با ارائه مقاله‌ای درباره مشارکت در تصمیم‌گیری (participation in decisiom making) دیدگاه رایج در اروپا را که مشارکت را یک مقوله اخلاقی و ایدئولوژیکی تلقی می‌کند، مورد انتقاد شدید قرار دادند. بر خلاف دیدگاه آرمان‌گرایی، غایی نگری و تلقی از مشارکت به‌عنوان یک امر اخلاقی، بعضی از نویسندگان، مشارکت را به‌عنوان ابزار (instrument) مورد توجه قرار داده‌اند که از آن میان می‌توان به مطالبی در باب کارایی، رضایتمندی به مفهوم سودآوری‌مداوم و اعتبار رهبر (leader authenticity) اشاره کرد. عده‌ای از نویسندگان، مشارکت را صرفاً از دیدگاه تئوری رهبری و اهداف سازمانی حائز اهمیت قلمداد کرده‌اند، در حالی که ابعاد وسیع‌تری را برای مشارکت و پیامدهای آن می‌توان بیان و ارائه کرد [۷۳].

لامرز و زیل (Lammers,C.J. & Szell.G.) به مقوله مشارکت از دیدگاه تئوری دموکراسی توجه کرده‌اند. این دو محقق بین ساختار و کارکرد دموکراسی تفاوت قائل هستند. آنان علاوه بر تمرکز و تأکید بر سطوحی از رفتار دموکراتیک، مطالبی در مورد جهت و حرکت نظام مشارکتی بیان کرده‌اند. به عقیده «لامرز و زیل» ساختار دموکراتیک دلالت بر آن دارد که با رعایت قواعد بازی، ممکن است قدرت از یک گروه به گروهِ دیگر منتقل شود. با استفاده و به‌کارگیری عملی مقوله مشارکت و ایجاد ساختار دموکراتیک می‌توان قدرت را بین ایفاگران نقش در سازمان توزیع کرد. «لامرز و زیل» معتقدند عملکرد ساختار دموکراتیک بر مبنای قاعده بازی غیرصفر (بُرد-بُرد و بدون بازنده) است که از طریق آن، قدرت می‌تواند توسعه و گسترش یابد. به عبارت دیگر، مشارکت به معنای بُرد و باخت نیست، بلکه هر یک از طرفین بازی از نتایج آن بهره‌مند می‌شوند. از طرفی، گسترش و افزایش قدرت در سطوح پایین سازمان ممکن است منجر به بهره‌وری سازمانی گردد و یا این که اثر بخشی همراه با توسعه و گسترش قدرت در سراسر سازمان فراگیر شود [۲۱].

ب) تعریف مشارکت

ارائه تعریفی جامع و مانع از مشارکت کار بسیار دشواری است، زیرا این اصطلاح توسط صاحبنظران و نویسندگان با توجه به تنوع فرهنگ‌ها و نظام‌های کاری معنای واحد و یکسانی ندارد. بنابراین، تعریف‌های مختلف و متفاوتی درباره مشارکت ارائه شده است. بسته به جایگاه، موقعیت و علاقه صاحبنظران و نویسندگان و نیز تأکید آنان بر بُعد یا ابعادی از مشارکت، تعاریف گوناگونی از مشارکت وجود دارد. این تنوع و گوناگونی تعاریف گاه ممکن است موجب حیرت و سرگردانی محققان شود. برخی از تعاریف مربوط به مشارکت در نمود ۱ ارائه شده است.

داچلر و ویلپرد (Dachler,P.H. & Wilpert,B.) معتقدند مقوله مشارکت از سه بُعد به‌صورت وسیع مورد بحث قرار گرفته است. این ابعاد سه‌گانه عبارتند از: انسان‌گرایی (humanistic)، سهیم شدن در قدرت (power sharing) و کارایی سازمانی (organizational efficiency). انسانی بودن، انسان‌گرایی و یا نوع دوستیِ مشارکت به این دلیل است که تشریک مساعی، موجب توسعه رشد شخصی، افزایش جایگاه و شأن انسان می‌شود. در باب سهیم شدن در قدرت باید گفت که مشارکت باعث توزیع مجدد قدرت اجتماعی می‌شود و لذا این امر موجب حفظ منافع کارکنان، تقویت اتحادیه‌گرایی و نیز افزایش تمرین دموکراسی در محل کار می‌گردد. اهمیت بُعد سوم از پیامدهای مشارکت این است که کارایی سازمان افزایش می‌دهد و زمینه رشد اقتصادی را فراهم می‌سازد [۴۰]. لازم است درباره ابعاد سه‌گانه انسان‌گرایی و سهیم شدن در قدرت و کارایی سازمانی به‌طور مختصر توضیح داده شود.

ج) انسان‌گرایی (نوع دوستی)

از میان ابعاد سه‌گانه اهمیت «انسان‌گرایی» مشارکت، در مقایسه با دو بُعد دیگر آن، حائز اهمیت‌تر، جذاب‌تر و خوشایندتر است؛ زیرا مشارکت به غیر از برخورداری از پاداش‌های نقدی، به ایجاد رضایتمندی کارکنان و تأمین نیازهای روانی آنان در زمینه‌هایی نظیر خلاقیت، موفقیت و توافق‌های جمعی منجر می‌گردد. به عبارت دیگر، موضوع انسان‌گرایی و نوع دوستی که منبعث از مشارکت است موجب ایجاد احساس شایستگی و نیز افزایش آن برای تشریک مساعی در مواردی نظیر: «کار را از خود دانستن» و «خودیابی» در انسان می‌شود. این امر سبب می‌گردد که انسان از همه توانایی‌های خود بهره بگیرد. ممکن است برای کارکنان چگونگی انجامِ کار در مقایسه با

نمود ۱ تعاریف مربوط به مشارکت کارکنان از دیدگاه برخی از صاحبنظران

وروم و جاگو (۱۹۸۲)	مشارکت عبارت است از همکاری متقابل برای دستیابی به عملکرد مؤثر [۱۹].
لاک و شوایگر (۱۹۷۹) و دموکراسی صنعتی در اروپا (IDE) (۱۹۸۱)	مشارکت را به‌عنوان مشارکت در تصمیم‌گیری (participation in decision making) مورد توجه قرار داده و آن را مترادف تعریف ارائه شده در فرهنگ اکسفورد پذیرفته‌اند. در این تعریف، مشارکت عبارت است از سهیم شدن با دیگران از طریق آن چه آنان را شریک شدن در تصمیم‌گیری می‌دانند، به‌ویژه این که «پیوستن به تصمیم‌گیری» از طریق گروهی از افراد زیردست با افراد مافوق و یا افراد زیردست صورت گیرد. با وجودِ این تعریف صریح و واضح از مشارکت، تفویض از سوی افراد مافوق به مادون، از قاعده مشارکت مستثنا است [۲۲].
لاک و شوایگر(۱۹۷۹)، وگنر و گودینگ (۱۹۸۸)	مشارکت عبارت است از فرایندی که تحت آن، افراد مافوق با افراد مادون و افراد مادون با افراد مافوق در برخورداری از قدرت سهیم می‌شوند [۲۳].
کاتُن و همکاران (۱۹۸۸)	مشارکت اصطلاحی است که معانی متعددی از آن مستفاد می‌شود این چند بُعدی بودن معانی مشارکت موجب شده که تعریف و اندازه‌گیری آن به طرق مختلف و مقایسه مطالعات متقاطع مربوط به مشارکت را مشکل سازد [۲۲].
میچل (۱۹۷۳)	مشارکت عبارت است از ساز وکار تبادل اطلاعات که از طریق آن افراد مادون در نفوذ و تصمیم‌گیری سهیم می‌شوند [۲۴].
اشموس و دانیل (۱۹۷۰)	مشارکت عبارت است از ساز وکار تبادل اطلاعات که از طریق آن تصمیم گیرندگان می‌توانند اطلاعات ضروری و مورد نیاز را درباره شغل خود کسب کنند [۲۵].
ریتچی و میلز (۱۹۷۰)	مشارکت دارای دو جنبه است، یکی جنبه کمی و دیگری جنبه کیفی. جنبه کمی آن مربوط به دیدگاه (یعنی چه کسی مشارکت می‌کند) است و جنبه کیفی آن به‌شدت یا میزان‌مشارکت مربوط می‌شود (یعنی‌چگونه یا تا چه‌اندازه مشارکت‌خواهدکرد) [۲۶].
لاک، شوایگر و لاتام (۱۹۸۶)	مشارکت عبارت است از تصمیم‌گیری مشترک به‌وسیله مدیر و یک کارمند و یا مدیر و گروهی از کارکنان. مشارکت باید به‌طور واضح از تصمیم‌گیری مستبدانه متمایز و قابل تفکیک باشد، یعنی جایی که رؤسا تصمیمات را به تنهایی اتخاذ می‌کنند و یا بر مبنای تفویض اختیار به‌کارمندان و یا کارکنانی که خود به تنهایی تصمیم می‌گیرند [۲۷].
کاتن و همکاران (۱۹۸۸)	مشارکت (مشارکت در تصمیم‌گیری) مفهوم واحدی تصور می‌شود، اما به طرق مختلفی اجرا می‌گردد [۲۲].
شُرجل (۱۹۷۰)	مشارکت (مشارکت در تصمیم‌گیری) در بسیاری از کشورها مفهومی دل انگیز است، اما تقریباً بیش‌تر افرادی که این اصطلاح را به‌کار می‌برند به‌طور متفاوتی در مورد آن فکر می‌کنند [۲۸].
گِست (۱۹۷۹)	کوشش برای تعریف مشارکت کارکنان اغلب با سردرگمی و مشکلاتی مواجه می‌شود. مشارکت موضوعی است ماندگار با معانی مختلف. ایده اصلی آن است که افراد باید در مورد تصمیم‌هایی‌که‌از آن‌ها تأثیر می‌پذیرند حرفی برای‌گفتن داشته‌باشند [۲۹].
آلپورت (۱۹۴۵)	مشارکت عبارت است از «منِ فعّال»، رشد جامعه دموکراتیک حاکی از وجود مشارکت در آن جامعه است. در عرصه زندگیِ انسانی، مشارکت به‌عنوان پیش نیازی ضروری برای درکِ فرد از خود و نیز برای رشد و توسعه جامعه در حد وسیع، بسیار ضروری است [۳۰].
کلارک و همکاران (۱۹۷۲)	مشارکت شامل هر فرایندی است که از طریق آن کارکنان سهمی در رسیدن به تصمیمات مدیریتی در سازمان دارند [۳۱].
ماسی و همکاران (۱۹۸۹)	مشارکت، سیستمی از مدیریت است که در آن افراد بر تصمیمات سازمان تأثیر می‌گذارند [۳۲].
ساشکین (۱۹۸۴)	پیشنهاد می‌کنم بهتر است ۴ زمینه‌کلی مشارکت را در نظر بگیریم: هدفگذاری،تصمیم‌گیری، حل‌مسأله و بهبودسازمانی [۳۳].
لامرز (۱۹۶۷)	مشارکت اساساً عبارت است از مجموع شکل‌های اِعمال قدرت توسط زیر دستان، که از نظر آنان و سرپرستانشان مشروع جلوه می‌کند [۳۴].
وروم (۱۹۵۹)	مشارکت‌یعنی ادراک‌هر فرد از میزان‌نفوذی که‌بر تصمیم‌گیری‌دارد در مقایسه با میزان‌نفوذ واقعی‌وی در تصمیم‌گیری[۳۵].
بِکِر (۱۹۶۸)	مشارکت یک نیاز اساسی و مبنایی برای رشد اجتماعی هر فرد به‌شمار می‌رود. رشد اجتماعی از طریق آموختن و یادگیری و رشد ارگانیزمی در فضای زندگی تعاملی امکان پذیر است. برای این که «فرد» به انسانِ خوبی تبدیل شود و توانایی‌های او از «قوه» به «فعل» در آید، به فضایی تعاملی نیاز دارد [۳۶].
لافِرتی (۱۹۷۹)	مقوله مشارکت براساس خیر، صلاح و نیکی بنا شده است، زیرا مشارکت در تصمیم‌گیری موجب کنترل واقعی بر احساسات و هیجانات مربوط به مقام، مشروعیت نظایر آن می‌شود [۳۷].
هِیلِر و همکاران (۱۹۹۸)	مشارکت فرایندی است که از طریق آن به‌کارکنان اجازه داده می‌شود که درباره کارشان تأثیر و نفوذ داشته باشند. به عبارت دیگر، مشارکت حالت و وضعیتی‌است که‌تحت‌آن افراد بتوانند با اختیارات بیش‌تری‌کار و وظیفه‌خود را بهتر انجام‌دهند [۱۸].
دیویس و استورم (۱۹۸۶)	مشارکت عبارت است از درگیری ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیت‌های گروهی که آنان را بر می‌انگیزد تا برای دستیابی به هدف‌های گروهی یاری دهند و در مسئولیت کار شریک شوند. در این تعریف سه اندیشه مهم نهفته است: درگیرشدن، یاری دادن، و مسئولیت [۳۸].
رهنورد (۱۹۸۸)	مشارکت را می‌توان فرایند درگیری کارکنان در تصمیم‌های راهبردی/تاکتیکی سازمان به حساب آورد که به‌صورت رسمی/غیررسمی در شکل مستقیم/غیرمستقیم و با درجه، سطح و حدود مشخص اتفاق می‌افتد [۳۹].

این که چه مبلغی به‌عنوان مزد و یا پاداش انجام آن دریافت می‌کنند، مهم‌تر باشد. در حقیقت موضوع انسان‌گرایی و نوع دوستی مشارکت به‌عنوان مقدمه روان‌شناسی و توسعه اجتماعی از سوی اندیشمندان مورد بحث قرار گرفته است. به‌عنوان مثال، به‌طور کلی ممکن است کسب تجربه در مشارکت سازمانی، موجب هدایت مشارکت در جامعه و نیز افزایش آن شده باشد [۴۱].

د) سهیم شدن در قدرت

حامیان و طرفداران نگرش سهیم شدن در قدرت، بنا به دلایل ایدئولویکی و اخلاقی چنین استدلال کرده‌اند که روابط اقتدارگرایانه سنتی، به‌طور ذاتی غیرمنصفانه و متناقض با جامعه مردم سالار (دموکراتیک) است [۴۲]. برخی دیگر از صاحبنظران چنین قضاوتی را در زمینه‌های سیاسی و همچنین محروم کردن دیگران از امور مذهبی و اخلاقی، مطرح کرده‌اند. دلایل سهیم شدن در قدرت به وفور در دهه‌های ۶۰ و ۷۰ میلادی مورد بحث قرار گرفته است. به‌عنوان مثال گزارش «بولاک» در سال ۱۹۷۷ در کشور انگلستان مثال گویایی از این نوع مباحث است. براساس برخی مشاهدات، نهضت کارگران و علت اعتصابات فراگیر آن در فرانسه و در بسیاری از کشورهای اروپایی در سال ۱۹۶۸ در واقع صرفاً برای افزایش مزد نبود، بلکه این اعتراضات و اعتصابات بر علیه شرایط بدِ محیط کاری و مدیریت مستبدانه حاکم بر کارگاه‌ها بود [۴۳و۴۴]؛ گرچه مباحث اخیر، بیش‌تر بر مشارکت سازمانی تأکید دارند و به‌جای پرداختن به انسانی شدن محیط کار و عدالت‌خواهی، مباحث مطرح شده بیش‌تر بهره‌وری سازمانی را مورد توجه قرار داده‌اند [۲۱].

هـ) کارایی سازمانی

تحقیقات انجام شده درباره تأثیر مثبت مشارکت بر کارایی سازمانی به وفور در دسترس است [۴۵،۴۶و۴۷]. فهرست مباحث مربوط به مشارکت و فواید آن به شرح آتی است. ذکر این نکته لازم است که مباحث زیر بر مشارکت کارکنان و همچنین همه این مباحث به‌صورت عملی و در حوزه مدیریت به نحو مطلوب صورت گرفته است:

۱. مشارکت ممکن است منجر به تصمیم‌گیری‌های بهتر شود، زیرا کارکنان غالباً اطلاعاتی در اختیار دارند که مدیران ارشد فاقد آن اطلاعات هستند. به علاوه از طریق مشارکت، اجازه بیان و ارائه دیدگاه‌ها، و نیز کسب آن‌ها حاصل می‌شود. با استفاده از این شیوه اخذ دیدگاه‌ها، حاکم شدن تفکر گروهی (group thinking) نیز کاهش می‌یابد.

۲. افراد ممکن است خیلی علاقه‌مند باشند به جای اجرای تصمیماتی که از سوی مقامات مافوق اتخاذ شده‌اند، تصمیماتی را به اجرا بگذارند که خودشان در فرایند اتخاذ آن‌ها دخالت داشته‌اند. آن نه تنها به خوبی می‌دانند که انتظاراتشان نسبت به آن تصمیمات چیست، بلکه این مشارکت در تصمیم‌گیری موجب ایجاد تعهد در افراد مشارکت‌کننده برای اجرای آن تصمیمات می‌شود.

۳. مطالعات روان‌شناسی بیانگر آن است که هدف‌گذاری از طریق فرایند تصمیم‌گیری مشارکتی غالباً موجب افزایش انگیزش در کارکنان شده است.

۴. مشارکت ممکن است باعث افزایش ارتباطات و هماهنگی شود، کارکنان ممکن است یکدیگر را هماهنگ سازند. در نتیجه، این امر موجب صرفه جویی در وقت مدیریت می‌شود. به علاوه از طریق ایجاد و افزودن بر تجربه حل مسأله از طریق مشارکت کارکنان، آموزش‌های سازمانی به آسانی صورت می‌گیرد. در چنین حالتی، تشریک مساعی و مشارکت، کارایی ثابت را به‌کارایی پویا تبدیل می‌کند.

۵. مشارکت ممکن است زمینه لازم را برای خود سرپرستی (supervise themselve) زیردستانِ مشارکت جو فراهم کند. این امر باعث سهولت کار مدیریت و سرپرستی در سازمان می‌شود.

۶. به‌طور کلی مشارکت متقابل (توأمان) از طریق کارکنان و مدیریت برای حل مسائل غیرخصومت‌آمیز، ممکن است سبب بهبود و افزایش روابط بین مدیریت و کارکنان گردد.

۷. در سطح فردی، کارکنان ممکن است از طریق مشارکت، مهارت‌های جدیدی بیاموزند. این امر با توجه به استعدادهای بالقوه رهبری، باعث شناسایی و آمادگی برای به‌کارگیری استعدادهای یاد شده و نیز توسعه آن‌ها می‌شود [۱۸].

و) پیش‌نیازها (پیش فرض‌های) مشارکت

اصطلاح پیش نیاز (پیش فرض) و یا لازمه مشارکت (prequisite of participation) حداقل دارای دو معنای متفاوت است. پیش نیاز ممکن است به معنای نیازهای اساسی برای مشارکت و فائق آمدن بر آن باشد و دیگری این که ممکن است به موقعیت (اقتضا) مربوط گردد تا مشارکت هم برای فرد و هم برای جمع مورد توجه قرار گیرد. باوجود این تفاوت‌ها و تمایزهایی بین پیش‌فرض‌های فردی و جمعی (اجتماعی) وجود دارد. بِکِر (Becker,E.) با اشاره به رفتارگرایی هنجاری بر این باور است که مشارکت یک نیاز اساسی و بنیانی برای رشد اجتماعی هر فرد به‌شمار می‌رود. وی براساس زمینه‌های فلسفه‌انسان‌شناسی این موضوع را مورد بحث قرار می‌دهد که آموختن و یادگیری - رشد ارگانیزمی (organizational growth) - نیازمند فضای زندگی تعاملی (محیط‌های تعاملی) است. به عبارت دیگر برای این که «فرد» تبدیل به «انسانِ خوبی» شود و توانایی‌های او از قوه به فعل در آید به فضای تعاملی نیاز دارد [۳۶]. لافرتی (Lafferty,W.M.) به نحو ماهرانه‌ای نگرش «بِکِر» را در نظریه روان‌شناسی اجتماعی چنین بیان کرده است: «مقوله مشارکت براساس خیر، صلاح و خوبی بنا شده است، زیرا مشارکت در تصمیم‌گیری، موجب کنترل واقعی احساسات و هیجانات مربوط به مقام، مشروعیت و نظایر آن می‌شود» [۳۷].

آلپورت (Allport,G.W.) با علاقه هرچه تمام‌تر از رشد و توسعه جامعه دموکراتیک دفاع کرده، به شدت از آن حمایت می‌کند. به عقیده وی رشد جامعه دموکراتیک حاکی از وجود مشارکت در آن جامعه است. آلپورت اظهار داشته «افراد مجبور هستند از طریق مشارکت در یادگیری، کنترل داوطلبانه (خودکنترلی) را در خود نهادینه کنند. در عرصه زندگی انسانی، مشارکت به‌عنوان پیش نیازی ضروری برای درک فرد از خود و نیز برای رشد و توسعه جامعه در حد وسیع، بسیار ضروری است» [۳۰].

به هر حال این‌که عمل مشارکت در سازمان صورت بگیرد و پیامدهای مفیدی به دنبال داشته باشد، مستلزم تحقق پیش شرط‌ها و پیش نیازهایی است. به عبارت دیگر مشارکت کارامد و مؤثر به آسانی پدید نمی‌آید. بسیاری از مشاوران و پژوهشگران تلاش می‌کنند تا به روشی برای بهتر کردن شیوه پرورش مشارکت در تشکیلات سازمانی دست پیدا کنند. تجاربی که از مشارکت کارکنان به‌دست آمده، حاکی است که برای موفقیت‌آمیز بودن مشارکت در سازمان پیش شرط‌هایی به شرح زیر باید فراهم باشد:

- درگیر شدن کارکنان و حمایت مدیریت سازمان از مشارکت؛
- احساسِ نیاز به مشارکت برای بهتر کردن اوضاع کار؛
- حمایتِ کارکنان؛
- پیگیری نتایج حاصل از تلاش‌های مشارکت جویانه؛
- برخورداری از مشاوران شایسته و با صلاحیت؛
- محسوب‌کردن‌مشارکت به‌عنوان تلاشی بلندمدت [۴۸].

به عبارت دیگر، اجرای موفقیت‌آمیز نظام مشارکت در سازمان به مشارکت کارکنانِ واجدِ شرایط برای اتخاذ تصمیم‌های متناسب با توانایی و ظرفیت آنان و نیز دخالت دادن کارکنان در انجام کارها در جهت رشد و تکامل سازمان بستگی دارد. چنانچه شرایط و زمینه‌های لازم برای مشارکت دادن کارکنان فراهم نشود، مسئولیت انجام کارها به کسانی واگذار می‌شود که هیچ‌گونه تمایل یا توانایی برای انجام کارها ندارند. با توجه به موانع و محدودیت‌های احتمالی که فراروی فرایند مشارکت کارکنان قرار دارد، با در نظر گرفتن نیازهای کارکنان و تمایل مدیران و با استناد به مطالعات و تحقیقات انجام شده توسط لیکرت، تحت عنوان سبک‌های چهارگانه؛ تاننبوم و اشمیت، تحت عنوان پیوستار رهبری؛ فیدلر، تحت عنوان رهبری اقتضایی؛ وروم و یُتن و وروم و جاگو در الگوی رهبری مشارکتی، برای انجامِ موفقیت‌آمیزِ مشارکت باید زمینه‌های زیر به‌عنوان پیش شرط (پیش نیاز) مشارکت فراهم شود:

- داشتن زمان کافی برای آمادگی در فرایند مشارکت؛
- مرتبط ساختن‌برنامه‌مشارکت‌با کار افرادمشارکت‌کننده؛
- پایین بودن هزینه مشارکت در مقایسه با سود و منافع حاصل از مشارکت، زیرا یکی از اهداف برنامه مشارکت کاهش هزینه در سازمان است؛
- حضور فعال مدیریت عالی سازمان در برنامه مشارکت؛
- گسترش فرهنگ مشارکت جهت نهادینه کردن مشارکت کارکنان در امور سازمان؛
- هم مدیران و هم کارکنان باید بیاموزند که شنوندگان خوبی باشند تا زمینه مشارکت احساسی و فکری با دیگران از طریق گفت و شنود فراهم شود؛

- ایجاد نظام مناسبی برای رضایتمندی فردی و تشویق گروهی؛
- قدردانی از کارکنان به‌منظور مشارکت هرچه بیش‌تر در انجام کارها [۴۹].

ز) ابعاد مشارکت

ابعاد مشارکت (dimensions of participation) تا حدودی متنوع است. به‌عنوان مثال، مشارکت (مشارکت در تصمیم‌گیری) می‌تواند به‌صورت رسمی یا غیررسمی، مستقیم و یا غیرمستقیم طراحی شود. مشارکت رسمی (formal participation) شامل سازوکاهای رسمی نظیر اتحادیه‌ها، کمیته‌ها، شوراها و هیأت‌ها است. در حالی که مشارکت غیرسمی (informal participation) براساس مناسبات شخصی بین مدیر و کارکنانش شکل می‌گیرد. مشارکت مستقیم (direct participation) به‌طور عموم در سطح مدیریت عملیاتی اجرا می‌شود که در آن، هر کارمندی فرصت دارد تا عقاید خودش را ابراز کند. در مشارکت غیرمستقیم (indirect participation) نمایندگانی انتخاب‌می‌شوند که به‌عنوان اعضای‌کمیته‌های انتخاب‌شده از سوی کارکنان به نیابت از آنان عمل می‌کنند. با وجود این ابعاد مشارکت را می‌توان در قالب درجه، قلمرو، حدود، مبنا و سطوح مشارکت مورد بررسی قرار داد [۵۸].

یک) درجه مشارکت

درجه مشارکت (degree of participation) عبارت است از میزان نفوذ و کنترلی که کارکنان در تصمیم‌گیری سازمان اعمال می‌کنند. با توجه به این تعریف، مشکل است که گفته شود در سازمانی تصمیم‌گیری به‌صورت مشارکتی وجود دارد یا خیر، بلکه می‌توان گفت درجاتی از مشارکت مورد توجه قرار دارد. پیوستار مشارکت از حدود صفر شروع و با عبور از درجات مختلف مشاوره به مشارکت کامل منتهی می‌شود. برای تبیین درجات مشارکت کارکنان لازم است تلاش‌های نظریه‌پردازان سازمانی در این زمینه مورد بررسی قرار گیرد.

دیویس در سال ۱۹۸۶ می‌گوید مشارکت درجاتی دارد که از صفر تا بی‌نهایت ادامه پیدا می‌کند. براساس نظریه «دیویس» سه درجه عمده مشارکت عبارتند از:

۱. **تفاهم متقابل** - این درجه از مشارکت به افراد کمک می‌کند تا به شناخت نسبی از وظایف و گرایش‌های یکدیگر برسند.

۲. **مشاوره** - در این موقعیت، فرد می‌تواند پیشنهادهای سازنده‌ای در مرحله تصمیم‌گیری ارائه کند، اما فاقد قدرت اجرایی برای اعمال ایده‌های خود است.

۳. **قدرت تصمیم‌گیری** - در این مرحله، گروهی دارای اختیار تصمیم‌گیری هستند.

بعضی از دانشمندان علوم اجتماعی نظیر مارچ و سایمون در سال ۱۹۵۸، هلر و یوکل در سال ۱۹۶۹ و تاننبوم و اشمیت در سال ۱۹۵۸ در یک پیوستار، درجات مشارکت را که سبک رهبری آمرانه در یک انتها و سبک رهبری دموکراتیک در انتهای دیگر آن قرار دارد، ترسیم کرده‌اند. آن‌ها پیشنهاد می‌کنند که سبک رهبری می‌تواند بر حسب درگیری کارکنان در تصمیم‌گیری تغییر پیدا کند. در این پیوستار پایین‌ترین درجه شامل دریافت نظر زیردستان قبل از تصمیم‌گیری است؛ در حالی که در بالاترین درجه مشارکت، زیردستان اجازه پیدا می‌کنند تا در چارچوب تعیین شده، تصمیم‌گیری کنند. در این الگو، همراه با افزایش آزادی عمل کارکنان، درجات مختلف مشارکت شکل می‌گیرد [۵۰].

به‌طور کلی، درجات مشارکت را می‌توان در سه طبقه عمده: عدم مشارکت، مشارکت جزئی و مشارکت کامل، تقسیم‌بندی کرد. عدم مشارکت به سبک رهبری آمرانه مدیریت اشاره دارد، یعنی جایی که کارکنان هیچ‌گونه نفوذ و یا کنترلی بر تصمیماتی که در سازمان اتخاذ می‌شود ندارند. مشارکت جزئی به درجه‌ای از مشارکت اطلاق‌شود که کارکنان حق تصمیم‌گیری پیدا می‌کنند، و مشارکت کامل به موقعیتی اشاره می‌کند که حق تصمیم‌گیری به گروه‌ها یا تیم‌های کاری واگذار می‌شود [۵۱].

دو) قلمرو مشارکت

یکی دیگر از ابعاد مشارکت، دامنه مسائلی است‌که کارکنان حق دارند در آن موضوعات‌به‌اظهارنظر بپردازند و یا اعمال نظر کنند. بعضی از مدل‌های مشارکت، مشارکت را محدود به آن قسمت از تصمیمات مدیریتی می‌کنند که مستقیماً بر محیط‌های‌کاری کارکنان تأثیرمی‌گذارند [۴۰]. پژوهشگران برای تشخیص قلمرو مشارکت (scope of participatin)، کوشش‌های دیگری کرده‌اند. از جمله، همان‌طور که شرجل

اشاره کرده دفتر بین‌المللی کار، موضوعات مورد مشارکت (که کارکنان می‌توانند در آن‌ها مشارکت کنند) را به شرح زیر تقسیم کرده است:

مسائل فنی و روش انجام کار (تولید، سازماندهی، تجهیزات و روش‌ها)؛ تصمیمات مربوط به مسائل استخدامی و نیروی انسانی (انتخاب و استخدام، انتصاب و توزیع کار، ارزشیابی، طبقه‌بندی مشاغل، پرداخت مزد، ایمنی و بهداشت، تعطیلات، خدمات رفاهی، سالن غذاخوری، مسکن و نظایر آن).

سه) حدو د مشارکت

این بُعد از مشارکت به دامنه افرادی که در یک سیستم مشارکتی درگیر می‌شوند، اشاره دارد. حدود مشارکت (extent of participation) به این معنا است که چقدر مشارکت در بین نیروهای کار یک سازمان گسترش یافته است. به عبارت دیگر، حدود مشارکت به مقدار زیادی بستگی به این مقوله دارد که آیا کارکنان به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم در تصمیمات سازمان شرکت می‌کنند. در حالت مشارکت غیرمستقیم، مجموعه کوچکی از نمایندگان کارکنان در تصمیمات شرکت می‌کنند و این امر مشارکت را بسیار محدود می‌کند [۴۰]. کینگ و وندیووال (King,Ch. & Vandevall,M.) معتقدند که متغیر حدود مشارکت دو ویژگی درون سازمانی دارد، یکی نسبت نمایندگان به‌کارکنان است، به این معنا که یک نماینده چگونه می‌تواند با تعداد محدودی از موکلان خود ارتباط معنادار برقرار کند، و دیگری مربوط است به وجود شبکه ارتباطی کارکنان با نمایندگان، به‌طوری که بتوانند به نحو مؤثر عمل کنند [۵۲].

چهار) مبنای مشارکت

یکی دیگر از ابعاد مشارکت، مبنای مشارکت (participation base) است و آن شامل رسمی یا غیررسمی بودن شیوه مشارکت است. به اعتقاد ماسی و همکاران (Macy,B.) تصمیم‌گیری مشارکتی ممکن است به‌طور رسمی شکل بگیرد و یا به‌طور غیررسمی در روابط بین افراد نمود پیدا کند. مشارکت رسمی به سیستمی اشاره دارد که در آن مقررات به‌طور صریح رویه‌های تصمیم‌گیری را که از طریق آن افراد می‌توانند در تصمیمات سهیم باشند، مشخص می‌کند. این رویه‌ها به‌طور رسمی در سازمان‌ها تعریف شده‌اند و ممکن است شامل انتخابات، روش‌های همه پرسی، شوراهای تصمیم‌گیری، گروه‌های رهبری، تیم‌های طراحی و مانند این‌ها باشد. مشارکت غیررسمی به سیستمی اشاره دارد که در آن سرپرستان شخصاً به پیشنهادها و نظرهای زیردستان ارج می‌نهند و چنین سیستمی در مقررات سازمانی پیش‌بینی نشده است [۵۳].

پنج) سطوح مشارکت

سطوح مشارکت (level of paeticipation) یکی دیگر از ابعاد مشارکت است و شامل سطح یا سطوحی از سازمان است که تصمیم‌گیری در آن‌جا صورت می‌گیرد. به عقیده لوریج (Loveridg,R.) مدیریت مشارکتی می‌تواند در سطح استراتژیک، در سطح هماهنگی (جایی که سیاست‌ها به عملیات مشخصی تبدیل می‌شوند)، در سطح مدیریت میانی و در سطح مدیران و سرپرستان عملیاتی پیاده شود [۵۴]. گِست (Gust,D.) سه سطح عمده مشارکت را که ممکن است در هر سازمانی با هر اندازه‌ای تحقق پیدا کند، سطح عملیاتی، سطح محل کار (کارخانه) و سطح سازمانی می‌داند و می‌گوید که یک سطح احتمالاً براساس اهداف و زمینه مشارکت تعیین می‌شود [۲۹].

٤. پیشینه جو سازمانی و مشارکت کارکنان

به اعتقاد کوی و توماس (koys,D.J. & Thomas,A.) ادبیات موجود درباره جو، بیانگر وجود دو نوع جو تحت عناوین جو روانی و جو سازمانی است. مطالعات قبلی در سطح جو فردی بود، در حالی که مطالعات بعدی (کنونی) پیرامون جو سازمانی است. هر دو مقوله جو چه در سطح فردی و چه در سطح سازمانی هر دو به‌عنوان پدیده‌های چند بُعدی توصیف می‌شوند [۵۵]. پژوهش‌های قابل توجهی برای ارزیابی جو سازمانی انجام شده است. برخی از پژوهشگران از جو سازمانی به‌عنوان متغیری مستقل که طرز تلقی و رفتار کارکنان در سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و برخی دیگر به‌عنوان متغیری تعدیلگر که رفتار سازمانی و رفتار کارکنان را تعدیل می‌کند، یاد کرده‌اند. همچنین عده‌ای از صاحبنظران، جو سازمانی را متغیری مداخله‌گر قلمداد کرده‌اند. اشنایدر (Schneider,B.)

رضایت شغلی و در نقش متغیری مستقل یا تعدیلگر که مشارکت کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، مورد مطالعه قرار داده است [۵۶]. هال و اشنایدر از جو سازمانی به‌عنوان عامل موفقیت روانی کارکنان نام می‌برند که می‌تواند موجب بهبود عملکرد آنان شود [۵۷]. اندیشمندانی نظیر مک گریگور در ۱۹۶۰ در تئوری X و Y، لیکرت در سال ۱۹۶۷ در نظریه طیف رهبری و همچنین محققانی مانند پاینه در سال ۱۹۷۳، هلریگل و اسلوکام در سال ۱۹۷۵، لافولته و سیمز در سال ۱۹۷۵، اشنایدر و اسنایدر در سال ۱۹۷۵؛ در تحقیقات خود نشان داده‌اند که جو سازمانی و رضایتمندی شغلی هر یک به نحو متفاوتی موجب اثر بخشی سازمانی می‌شوند [۵۶].

لالر و همکاران او (Lawlerll,E.E.) ارتباط بین جو سازمانی و متغیرهای فرایندی و ساختاری از یک طرف، عملکرد سازمانی و رضایت شغلی از طرف دیگر را مورد مطالعه قرار دادند. نتایج به‌دست آمده از تحقیق آنان حاکی از این بود که بسیاری از متغیرهای سازمانی - ولی نه متغیرهای ساختاری - به‌طور مشخص و واضح با جو سازمانی دارای ارتباط معنادارند [۵۸]. طی چهار دهه اخیر، تحقیقات قابل توجهی درباره جو سازمانی انجام گرفته است. در این تحقیقات جو سازمانی به‌عنوان متغیری مستقل به جای متغیر وابسته یا مداخله‌گر مورد بررسی واقع شده است. در اکثر تحقیقات انجام شده، تأکید اولیه بر ارتباط بین جو سازمانی و بعضی دیگر از متغیرها نظیر رضایت شغلی و عملکرد بوده است. به‌عنوان نمونه نتایج به‌دست آمده از تحقیق فریدلند و مارگیولیس (Friedland,R. & Margulies,N.) بیانگر آن است که رابطه بارز و مشخصی بین جو سازمانی و رضایت شغلی وجود دارد [۵۹]. پریچارد و برنارد (Prichard,R.D. & Bernard,W.) تأثیر تعامل بین جو سازمانی و نیازهای فردی بر عملکرد شغلی و رضایتمندی را بر روی ۷۶ مدیر شاغل در دو شرکت مورد بررسی قرار دادند. نتایج به‌دست آمده حاکی است که جو سازمانی در هر دو حالت کلی و جزئی (در سطح کل و زیر مجموعه‌های سازمان) تأثیرگذار بود، به‌طوری که جو سازمانی مساعدتر، عملکرد مطلوب‌تری را در سازمان و زیرمجموعه‌های آن در پی داشت [۶۰]. نتایج به‌دست آمده از تحقیق دستمالچیان و دیگران (Dastmalchian,A.) که در سطح ۲۲ شرکت تولیدی - صنعتی انجام شد بیانگر آن است که رابطه معناداری بین جو روابط صنعتی و اثر بخشی سازمان وجود دارد [۱۶]. با وجودِ این، در تحقیقات دیگر، جو سازمانی به‌عنوان متغیری مداخله‌گر که رابطه بین ابعاد سازمان و پیامدهای آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد، مورد مطالعه قرار گرفته است [۶۱و۶۲]. مطالعات انجام شده در مورد جو سازمانی در سطح جامعه علمی داخل کشور بسیار محدود و انگشت شمار است [۶۲،۲، ۶۳، ۶۴و۶۵] با این اوصاف شایسته است در زمینه جو سازمانی، مطالعات بیش‌تر و جامع‌تری با تأکید بر ابعاد کاربردی جو سازمانی در سازمان‌ها انجام گیرد.

تحقیقات به عمل آمده در باره مشارکت کارکنان در امور سازمان حاکی است سازمان‌هایی که همواره در سطحی گسترده همان مسئولیتی را انجام می‌دهند که قبلاً به‌عنوان کار و وظیفه مدیریت به‌شمار می‌رفته است، بسیار مولدتر و از لحاظ مالی موفق‌تر از سازمان‌هایی هستند که نسبت به مشارکت دادن کارکنان در امور سازمان اقدام نکرده‌اند. چندین مطالعه جامع انجام شده درباره مشارکت کارکنان در امور سازمان گواه محکمی بر این نکته است که مشارکت دادن کارکنان در امور سازمان، بسیار راهگشا و موفقیت‌آمیز بوده است که به‌عنوان نمونه به برخی از این مطالعات اشاره می‌شود:

الف) نتایج به‌دست آمده از تجزیه و تحلیل ۱۳ تحقیق انجام شده در باره تأثیر مشارکت بر بهره‌وری و رضایت‌مندی شغلی بیانگر آن است که:

۱- در چهار مورد از سیزده تحقیق انجام شده، رابطه بین مشارکت و بهره‌وری قوی بود: کاتزل و همکاران او [۶۶]؛ شولر و کیم [۶۷] و وروم [۶۹].

۲- در یک مورد از سیزده تحقیق ذکر شده، رابطه بین مشارکت و بهره‌وری قوی‌تر بود: ایوان‌سویچ [۷۰].

۳- در هشت مورد از سیزده تحقیق یاد شده، تفاوت معناداری که بیانگر تأثیر مشارکت بر بهره‌وری باشد، مشاهده نشد: میلر و مانگ [۷۱].

ب) تحقیق انجام شده به‌وسیله کراوتز در سال ۱۹۸۰ که در اواسط دهه ۸۰ میلادی انجام شد حاکی از آن بود که شرکت‌های با عملکرد بالا در مقایسه با شرکت‌های با عملکرد پایین، از جمله شرکت‌هایی بودند که از فعالیت‌های مشارکتی بیش‌تر بهره‌مند شده بودند.

ج) تحقیق انجام شده در دانشگاه کلمبیا به سر پرستی لوین و کراوتز در سال ۱۹۸۸ حاکی از آن بود که فعالیت‌های مشارکتی منجر به موفقیت‌های مالی سازمان‌ها می‌شود.

د) پژوهش سه مرحله‌ای هاسه لید و بیکر در سال ۱۹۹۵ نشان می‌دهد و شرکت‌هایی که به مسائل منابع انسانی و افزایش مشارکت توجه بیش‌تری دارند، از سایر شرکت‌های مشابه موفق‌تر هستند.

هـ) تحقیق هپلر و لیته در سال ۱۹۹۵ نیز بر ضرورت سازمان‌های با عملکرد بالاتر با استفاده از شیوه مشارکتی، تأکید دارد.

و) تحقیقات انجام شده توسط ایچینوفسکی و شاو در سال ۱۹۹۵ بیانگر آن است که نظام‌های مبتنی بر مشارکت کارکنان بر نتیجه نهایی مالی شرکت‌ها تأثیر واقعی می‌گذارند؛ ولی برنامه‌های انفرادی تأثیر اندکی بر نتیجه مالی شرکت‌ها دارند [۷۲].

۵. سؤال و فرضیه تحقیق

سؤال تحقیق: آیا بین چگونگی جو سازمانی و مشارکت کارکنان در امور سازمان رابطه‌ای وجود دارد؟

فرضیه تحقیق: بین چگونگی جو سازمانی و میزان مشارکت کارکنان در امور سازمان رابطه معناداری وجود دارد.

۶. روش تحقیق

در این تحقیق از روش آمار توصیفی و تحلیل ضریب همبستگی استفاده شده است. مراحل انجام تحقیق طی بندهای «الف» تا «ج» ذکر شده است.

الف) جامعه آماری

برای انجام این تحقیق، کلیه شرکت‌های فعال در بخش تولیدی - صنعتی تحت پوشش یکی از سازمان‌های اقتصادی معتبر به‌عنوان جامعه آماری انتخاب شدند، لکن به دلایل فنی، تعدادی از شرکت‌ها از جامعه آماری حذف و سرانجام ۳۰ شرکت برای انجام تحقیق مورد شناسایی قرار گرفتند. به‌طور کلی ۳۰ شرکت مورد مطالعه، در شش گروه صنعتی سازماندهی شدند. به‌دلیل محدود بودن جامعه آماری - با توجه به این که هر شرکت یک آزمودنی محسوب می‌شد - امکان انتخاب نمونه‌آماری وجود نداشت.

ب) روش جمع‌آوری داده‌ها

در این تحقیق برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز درباره جو سازمانی و مشارکت کارکنان، پس از فراهم کردن مقدمات کار، از ابزار پرسشنامه استفاده گردید. به همین منظور دو نوع پرسشنامه به شرح زیر تهیه و بین شرکت‌های مورد مطالعه توزیع گردید:

۱. پرسشنامه مرتبط با جو سازمانی شامل ۱۰۸ سؤال. این پرسشنامه توسط محققی به نام «فورنهام» طراحی و دارای ۱۴ قسمت فرعی است و در بین جامعه علمی به‌عنوان پرسشنامه معتبر شهرت دارد. پرسشنامه مذکور به‌منظور سنجش جو سازمانی/جو محل کار، تهیه و ترجمه گردید و بین مدیران سرپرست در شرکت‌های مورد مطالعه توزیع شد. به‌دلیل متغیر بودن سرپرستان تولید در واحدهای مورد مطالعه در جامعه آماری، حداقل سه سرپرست (مدیر سرپرست) در هر شرکت مدنظر بود، لکن به تعداد کلیه سرپرستان موجود در شرکت‌ها، پرسشنامه توزیع شد، به‌طوری که از هر شرکت حداقل سه پرسشنامه (به استثنای یکی از شرکت‌ها که در قسمت سر پرستان کم‌تر همکاری کرد و فقط یک پرسشنامه از تعداد پنج پرسشنامه توزیع شده را تکمیل و مسترد داشت) و در برخی از شرکت‌ها تا ۶ پرسشنامه، از پرسشنامه‌های مربوط به جو سازمانی جمع‌آوری گردید [۶۱].

۲. به‌منظور اندازه‌گیری و سنجش سطح و میزان مشارکت کارکنان در شرکت‌های مورد مطالعه و براساس ادبیات مربوط به مشارکت کارکنان، پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۱۷ عبارت / سؤال توسط محقق و پس از مشورت با صاحبنظران (خبرگان) طراحی گردید. پرسشنامه مورد نظر بین مدیران عامل، بازرگانی و تولید در شرکت‌های مورد مطالعه توزیع شد. اطلاعات مربوط به پرسشنامه‌های تحقیق در جدول ۱ ارائه شده است.

ج) تجزیه و تحلیل داده

تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از جامعه آماری به دو صورت توصیفی و استنباطی ارائه می‌شود.

جدول ۱ مشخصات کلی پرسشنامه‌های چهارگانه تحقیق

عنوان پرسشنامه‌ها	تهیه‌کننده	تعداد سؤال یا عبارت	پاسخ‌دهندگان	تعداد جمع‌آوری شده	درصد برگشت
پرسشنامه شماره یک	فورنهام	۱۰۸	سرپرستان تولید	۱۱۲	۹۳
پرسشنامه شماره دو	محقق ساخته	۱۷	مدیران عامل	۳۰	۱۰۰
پرسشنامه شماره دو	محقق ساخته	۱۷	مدیران بازرگانی	۳۱	۱۰۰
پرسشنامه شماره دو	محقق ساخته	۱۷	مدیران تولید	۳۱	۱۰۰

۱. بررسی توصیفی داده‌ها: داده‌های مورد نیاز برای آزمون با استفاده از ابزار پرسشنامه (به شرح مندرج در جدول ۱) از طریق ۲۰۳ مدیر در رده‌های عالی (مدیران‌عامل)، میانی (مدیران بازرگانی و تولید) و سرپرستان (سرپرستان خطوط تولید) شاغل در ۳۰ شرکت مورد مطالعه جمع‌آوری گردید.

به‌منظور اطمینان از میزان اعتبار درونی پرسشنامه‌های تحقیق با استفاده از «آلفای کرونباخ» اعتبار آن‌ها اندازه‌گیری شد، نتیجه به‌دست آمده از اعتبار درونی پرسشنامه‌های تحقیق در جدول ۲ نمایش داده شده است.

متغیر اول که در این تحقیق تحت عنوان متغیر مستقل نامگذاری شده، عبارت است از جو سازمانی که چهارده

جدول ۲ اعتبار پرسشنامه‌های تحقیق

شاخص / پرسشنامه	جو سازمانی	مشارکت کارکنان
تعداد آزمودنی	n=۱۱۲ از ۳۰ شرکت	n=۹۲ از ۳۰ شرکت
α کرونباخ	۰/۹۵۴۱	۰/۸۹۴۹

مؤلفه فرعی به این شرح دارد: وضوح و شفافیت نقش، تعهد و روحیه، نوآوری، کار گروهی و حمایت، رابطه، پیشرفت کاری، آموزش و یادگیری، کیفیت خدمات، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری، احترام‌گذاری، پاداش‌دهی، ارتباط، مدیریت تعارض و جهت‌گیری. اطلاعات مربوط آمار توصیفی متغیر تحقیق - جو سازمانی و مؤلفه‌های آن - در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳ شاخص‌های مربوط به جو سازمانی و مؤلفه‌های آن در شرکت‌های جامعه آماری و مقایسه آن‌ها با حدود سه‌گانه طیف اندازه‌گیری

ردیف	عوامل و مؤلفه‌های تحقیق	میانگین	میانه	نما	انحراف معیار	کمینه	بیشینه	حد پایین	حد متوسط	حد بالا
۱	جو سازمانی	۳۸۲/۷۳	۳۸۴/۸۳	۲۶۲	۴۳/۷۸	۲۶۲	۴۹۷/۸۹	۱۰۸	۳۲۴	۵۴۰
۱/۱	وضوح و شفافیت نقش	۳۶/۰۱	۳۶/۳۷	۴۱	۴/۰۲	۲۶/۲۵	۴۲/۶۷	۹	۲۷	۴۵
۱/۲	تعهد و روحیه	۳۲/۹۶	۳۲/۷۵	۳۲/۷۵	۶/۲۹	۱۸	۵۶/۲۵	۹	۲۷	۴۵
۱/۳	نوآوری	۱۶/۱۳	۱۶/۳۴	۱۷/۶۷	۳/۴۳	۵	۲۳/۳۴	۵	۱۵	۲۵
۱/۴	کار گروهی و حمایت	۲۸/۸۸	۲۸/۷۱	۲۸	۲/۶۵	۲۳	۳۴	۸	۲۴	۴۰
۱/۵	رابطه	۱۸/۹۲	۱۸/۹	۱۹/۶۶	۳/۳	۱۱	۲۵/۳۲	۶	۱۸	۳۰
۱/۶	پیشرفت کاری	۳۴/۳۴	۳۴/۲۱	۱۶	۶	۱۶	۴۶/۶۷	۱۰	۳۰	۵۰
۱/۷	آموزش و یادگیری	۲۵/۶۵	۲۵/۷۸	۲۲/۷۵	۳/۴۲	۱۸/۲۵	۳۴/۳۴	۷	۲۱	۳۵
۱/۸	کیفیت خدمات	۱۴/۱۷	۱۳/۷۵	۱۱/۷۵	۲/۳۸	۹/۳۴	۱۹/۵	۴	۱۲	۲۰
۱/۹	برنامه‌ریزی وتصمیم‌گیری	۳۸/۶۹	۳۹/۴۲	۳۹/۵	۴/۷۹	۲۸	۴۶/۸	۱۱	۳۳	۵۵
۱/۱۰	احترام‌گذاری	۲۵/۱۷	۲۵/۳۴	۲۴/۵	۲/۱۴	۱۸/۷۵	۳۰	۶	۱۸	۳۰
۱/۱۱	پاداش‌دهی	۲۹/۱۹	۲۸/۸۸	۲۸/۷۵	۵/۸۵	۱۱	۴۴/۶۷	۱۰	۳۰	۵۰
۱/۱۲	ارتباط	۴۶/۱۷	۴۵/۷۶	۴۳	۴/۸۳	۳۶/۶۶	۶۲/۳۴	۱۲	۳۶	۶۰
۱/۱۳	مدیریت تعارض	۱۶/۲۵	۱۶/۳۸	۱۵/۷۵	۲/۶۲	۷	۲۱	۵	۱۵	۲۵
۱/۱۴	جهت‌گیری	۲۰/۲۱	۲۰/۵۸	۱۸	۳/۶۹	۱۲	۲۸/۳۵	۶	۱۸	۳۰

جدول ٤ شاخص‌های مربوط به مشارکت و مؤلفه‌های آن در شرکت‌های جامعه آماری و مقایسه آن‌ها با حدود سه‌گانه طیف اندازه‌گیری

ردیف	عوامل و مؤلفه‌های تحقیق	میانگین	میانه	نما	انحراف معیار	کمینه	بیشینه	حد پایین	حد متوسط	حد بالا
۲	مشارکت	۴۸/۸۷	۴۹	۴۰	۷/۴۹	۲۸/۳۲	۶۵/۳۳	۱۷	۵۱	۸۵
۲/۱	درجه مشارکت	۱۲/۳۷	۱۲/۴۲	۱۰/۳۳	۲/۱۴	۷/۱۷	۱۶/۳۳	۴	۱۲	۲۰
۲/۲	قلمرو مشارکت	۱۰/۶۳	۱۰/۸۳	۱۰/۶۷	۱/۸۷	۵/۳۳	۱۵	۴	۱۲	۲۰
۲/۳	حدود مشارکت	۵/۳۶	۵/۳۳	۴/۶۷	۱/۳۶	۲/۵	۸/۳۳	۲	۶	۱۰
۲/۴	مبنای مشارکت	۵/۹۴	۵/۸۳	۵/۶۷	۱/۰۸	۳/۵	۸/۳۳	۲	۶	۱۰
۲/۵	سطوح مشارکت	۱۴/۵۷	۱۴/۸۳	۱۴/۳۳	۲/۲۸	۸۳/۹/۸۳	۲۰	۵	۱۵	۲۵

متغیر دوم که در این تحقیق از آن به‌عنوان متغیر وابسته یاد می‌شود، عبارت است از مشارکت کارکنان و پنج مؤلفه فرعی آن عبارتند از: درجه مشارکت، قلمرو مشارکت، حدود مشارکت، مبنای مشارکت و سطوح مشارکت. اطلاعات مربوط آمار توصیفی متغیر تحقیق (مشارکت و مؤلفه‌های آن) در جدول ۴ ارائه شده است.

۲. بررسی تحلیلی داده‌ها: برای تحلیل داده‌ها از جدول ضریب همبستگی استفاده شده است. نتایج به‌دست آمده در جدول ۵ (جدول همبستگی) ارائه گردیده است. در جدول مورد نظر، نتایج به‌دست آمده برای بررسی فرضیه تحقیق در خصوص میزان نقش جو سازمانی (به‌عنوان متغیر مستقل) از یک طرف و مشارکت کارکنان (به‌عنوان متغیر وابسته) از طرف دیگر، همراه با هر یک از مؤلفه‌های مربوط به آن‌ها نشان داده شده است. با توجه به نتایج خلاصه شده در جدول ۵ وضعیت فرضیه تحقیق و مؤلفه‌های تحقیق بیان می‌شود.

الف) ضریب همبستگی بین کل جو سازمانی با کل مشارکت کارکنان با $p=۰/۰۳$، ۰/۴۰ است. این ضریب بیانگر آن است که بین جو سازمانی و مشارکت کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. بنابراین به‌طور کلی فرضیه اصلی تحقیق مورد تأیید قرار می‌گیرد.

ب) ضریب همبستگی جزئی بین جو سازمانی و مشارکت کارکنان و مؤلفه‌های هر دو متغیر مورد بحث در جدول ۵ ذکر شده است. همبستگی جزئی بین بسیاری از مؤلفه‌ها حاکی از وجود ارتباط قوی و معنادار بین آن‌ها است؛ در حالی که در بعضی از مؤلفه‌ها ارتباط قوی و معناداری مشاهده نمی‌شود.

۷. نتیجه‌گیری و پیشنهاد کاربردی

میانگین به‌دست آمده از جامعه آماری برای متغیر جو سازمانی (در این تحقیق به‌عنوان متغیر مستقل) ۳۸۲/۷۳ است. مقایسه این رقم با عدد ۳۲۴ (حد متوسط طیف سنجش جو سازمانی) بیانگر آن است که در مجموع میانگین جو سازمانی در جامعه آماری از حد متوسط طیف سنجش جو سازمانی بالاتر است. به عبارت دیگر، جو سازمانی، با توجه به تعریف جو سازمانی (نوع ادراک و تفسیر و تعبیر کارکنان به‌صورت سلبی و ایجابی، نسبت به سازمانی که در آن شاغل هستند) در جامعه آماری مورد اشاره، مساعد (حامی) است. در این تحقیق، جو سازمانی بالاتر از حد متوسط طیف سنجش به‌عنوان جو حامی (جو مساعد) برای مشارکت نام‌گذاری شده است. توجه به شاخص‌های میانه، نما، انحراف معیار، کمینه و بیشینه؛ امکان مقایسه جو سازمانی در جامعه آماری، از طریق آمار توصیفی را تسهیل می‌کند.

میانگین امتیازات به‌دست آمده برای متغیر مشارکت (در این تحقیق به‌عنوان متغیر وابسته) از رقم ۵۱ (حد متوسط طیف اندازه‌گیری میزان مشارکت) کم‌تر است. بررسی توصیفی شاخص‌های مرکزی جامعه آماری در خصوص متغیر مشارکت در جامعه آماری که تحقیق درباره آن‌ها انجام شده، حاکی از آن است که میزان مشارکت کارکنان در جامعه مورد مطالعه از حدِ متوسط طیف سنجش کم‌تر است. این امر مبین آن است که با وجود جو سازمانی مساعد (حامی) در شرکت‌های مورد مطالعه، میزان مشارکت در آن‌ها چندان رضایت‌بخش نیست. پایین بودن میزان مشارکت در این سازمان‌ها به معنای فقدان مشارکت (به‌طور مطلق) تلقی نمی‌شود، بلکه حاکی از مشارکت کم‌تر (با توجه به طیف سنجش

جدول ۵ همبستگی بین جو سازمانی و مشارکت کارکنان در شرکت‌های مورد مطالعه

متغیرهای تحقیق	جو سازمانی	وضوح و شفافیت نقش	تعهد و روحیه	نوآوری	کارگروهی و حمایت	رابطه	پیشرفت کاری	آموزش و یادگیری	مشارکت	درجه مشارکت	قلمرو مشارکت	حدود مشارکت	مبنای مشارکت	سطوح مشارکت
جو سازمانی	۱													
وضوح و شفافیت نقش	۰/۷۸* p=۰	۱												
تعهد و روحیه	۰/۵۵* p=۰/۰۰۱	۰/۱۴ p=۰/۴۷	۱											
نوآوری	۰/۹* p=۰	۰/۶۷* p=۰	۰/۴۲* p=۰/۰۲	۱										
کارگروهی و حمایت	۰/۸۳* p=۰	۰/۷۴* p=۰	۰/۳۱ p=۰/۱	۰/۷۵* p=۰	۱									
رابطه	۰/۸۱* p=۰	۰/۴۶* p=۰/۰۱	۰/۵* p=۰/۰۰۴	۰/۷۱* p=۰	۰/۶۲* p=۰	۱								
پیشرفت کاری	۰/۹۲* p=۰	۰/۸* p=۰	۰/۵* p=۰/۰۱	۰/۷۸* p=۰	۰/۷۱* p=۰	۰/۶۸* p=۰	۱							
آموزش و یادگیری	۰/۷۹* p=۰	۰/۸۶* p=۰	۰/۱۷ p=۰/۳۷	۰/۶۸* p=۰	۰/۷* p=۰	۰/۴۶* p=۰/۰۱	۰/۷* p=۰	۱						
مشارکت	۰/۴* p=۰/۰۳	۰/۴۲* p=۰/۰۲	۰/۱۶ p=۰/۴۱	۰/۴۶* p=۰/۰۱	۰/۳۲ p=۰/۰۹	۰/۲۶ p=۰/۱۷	۰/۴* p=۰/۰۳	۰/۳۸* p=۰/۰۴	۱					
درجه مشارکت	۰/۲۷ p=۰/۱۴	۰/۳۱ p=۰/۱	۰/۰۶ p=۰/۷۷	۰/۴* p=۰/۰۳	۰/۲۵ p=۰/۱۸	۰/۱ p=۰/۵۹	۰/۲۸ p=۰/۱۳	۰/۲۷ p=۰/۱۴	۰/۸۶* p=۰	۱				
قلمرو مشارکت	۰/۳۵ p=۰/۰۶	۰/۳۶* p=۰/۰۵	۰/۱۳ p=۰/۴۸	۰/۳۷* p=۰/۰۴	۰/۳۷* p=۰/۰۴	۰/۱۹ p=۰/۳۲	۰/۳۳ p=۰/۰۸	۰/۳۴ p=۰/۰۷	۰/۹* p=۰	۰/۷۷* p=۰	۱			
حدود مشارکت	۰/۳ p=۰/۱۱	۰/۴۲* p=۰/۰۲	۰/۰۴ p=۰/۸۴	۰/۳ p=۰/۱۱	۰/۲ p=۰/۲۹	۰/۱۹ p=۰/۳۲	۰/۳۴ p=۰/۰۷	۰/۳۳ p=۰/۰۸	۰/۸۶* p=۰	۰/۷۱* p=۰	۰/۶۶* p=۰	۱		
مبنای مشارکت	۰/۲۸ p=۰/۱۴	۰/۲۷ p=۰/۱۵	۰/۱۵ p=۰/۴۴	۰/۴* p=۰/۰۳	۰/۱۴ p=۰/۴۸	۰/۲۷ p=۰/۱۵	۰/۳* p=۰	۰/۱۹ p=۰/۳۳	۰/۷۳* p=۰	۰/۵۳* p=۰/۰۰۳	۰/۴۸* p=۰/۰۱	۰/۶۸* p=۰	۱	
سطوح مشارکت	۰/۴۵* p=۰/۰۱	۰/۴* p=۰/۰۳	۰/۲۶ p=۰/۱۶	۰/۴* p=۰/۰۳	۰/۳۳ p=۰/۰۸	۰/۳۶* p=۰/۰۵	۰/۴۴* p=۰/۰۲	۰/۴۳* p=۰/۰۲	۰/۸۸* p=۰	۰/۷۵* p=۰/۰۰۱	۰/۷۸* p=۰	۰/۶۹* p=۰	۰/۶۳* p=۰	۱

* نشانگر معناداری رابطه است.

مشـارکت) است. بـه نـظر مـی‌رسد پـایین بـودن مـیزان مشارکت در سازمان‌های مورد مطالعه ناشی از آن است که با وجودِ جو سازمانی مناسب (مساعد/حامی) برای عملی ساختن مشارکت در امور سازمان‌های یاد شـده، مـدیران درصدد اجرای برنامه‌های مشارکت برنیامده‌اند. به عبارت دیگـر، مـدیران ایـن سـازمان‌ها از جـوسازمانیِ مسـاعد (حامی) موجود برای مشارکت دادن هرچه بیش‌تر کارکنان در امور شرکت‌های تحتِ مدیریت خود کم‌تر بهره‌برداری می‌کنند. مـصاحبه‌های مـوردی بـا بـرخـی از مـدیران در شرکت‌های مورد بررسی مؤید این ادعا است.

به استناد نتایج به‌دست آمده از تحقیق حاضر می‌توان راه حل‌های عملی را برای مدیران اجرایـی ارائـه داد. بـا توجه به متغیر جو سازمانی و مؤلفه‌های چهارده‌گانه آن و همچنین ارتباط معنادار و مثبت بین متغیر جو سازمانی با مشارکت کارکنان و مؤلفه‌های پنج‌گانه آن، می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که مدیران برای حضور افراد سـازمان و مشارکت‌جویی و مشارکت‌پذیری در امـور سـازمان بـاید شرایط، فـضا و بسـتر مسـاعدتری را در سـازمانِ تـحتِ

ادامه جدول ۵ همبستگی بین جو سازمانی و مشارکت کارکنان در شرکت‌های مورد مطالعه

متغیرهای تحقیق	جو سازمانی	کیفیت خدمات	برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری	احترام‌گذاری	پاداش‌دهی	ارتباط	مدیریت تعارض	جهت‌گیری	مشارکت	درجه مشارکت	قلمرو مشارکت	حدود مشارکت	مبنای مشارکت	سطوح مشارکت
جو سامانی	۱													
کیفیت خدمات	۰/۸۴* p=۰	۱												
برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری	۰/۷۸* p=۰	۰/۶۵* p=۰	۱											
احترام‌گذاری	۰/۷۳* p=۰	۰/۶۵* p=۰	۰/۶۱* p=۰	۱										
پاداش‌دهی	۰/۷۹* p=۰	۰/۶۶* p=۰	۰/۵۳* p=۰/۰۰۳	۰/۴* p=۰/۰۳	۱									
ارتباط	۰/۸۱* p=۰	۰/۶۷* p=۰	۰/۶۶* p=۰	۰/۷۲* p=۰	۰/۵* p=۰/۰۱	۱								
مدیریت تعارض	۰/۸۱* p=۰	۰/۶۴* p=۰	۰/۵۶* p=۰/۰۰۱	۰/۴۷* p=۰/۰۱	۰/۷۵* p=۰	۰/۵۲* p=۰/۰۰۳	۱							
جهت‌گیری	۰/۸۸* p=۰	۰/۷۷* p=۰	۰/۵۷* p=۰/۰۰۱	۰/۶۴* p=۰	۰/۶۳* p=۰	۰/۷۳* p=۰	۰/۷۲* p=۰	۱						
مشارکت	۰/۴* p=۰/۰۳	۰/۱۷ p=۰/۳۷	۰/۲۷ p=۰/۱۶	۰/۴* p=۰/۰۳	۰/۳۲ p=۰/۰۹	۰/۲۵ p=۰/۱۸	۰/۳۸* p=۰/۰۴	۰/۳۳ p=۰/۰۸	۱					
درجه مشارکت	۰/۲۷ p=۰/۱۴	۰/۰۳ p=۰/۸۸	۰/۲۹ p=۰/۱۱	۰/۲۶ p=۰/۱۷	۰/۲۶ p=۰/۱۷	۰/۱۲ p=۰/۵۳	۰/۲۷ p=۰/۱۵	۰/۱۷ p=۰/۳۸	۰/۸۶* p=۰	۱				
قلمرو مشارکت	۰/۳۵* p=۰/۰۵	۰/۱۳ p=۰/۴۹	۰/۳ p=۰/۱۱	۰/۳۴ p=۰/۰۷	۰/۲۷ p=۰/۱۵	۰/۲۱ p=۰/۲۶	۰/۲۸ p=۰/۱۴	۰/۲۵ p=۰/۱۹	۰/۹* p=۰	۰/۷۷* p=۰	۱			
حدود مشارکت	۰/۳ p=۰/۱۱	۰/۱۹ p=۰/۳۳	۰/۱۶ p=۰/۳۹	۰/۳۸* p=۰/۰۴	۰/۲۴ p=۰/۳۴	۰/۱۵ p=۰/۴۲	۰/۲۶ p=۰/۱۶	۰/۲۳ p=۰/۲۳	۰/۸۶* p=۰	۰/۷۱* p=۰	۰/۶۶* p=۰	۱		
مبنای مشارکت	۰/۲۸ p=۰/۱۴	۰/۱۲ p=۰/۵۱	۰/۰۹ p=۰/۶۵	۰/۳ p=۰/۱۱	۰/۲۸ p=۰/۱۴	۰/۱۲ p=۰/۵۲	۰/۴* p=۰/۰۳	۰/۲۳ p=۰/۲۳	۰/۷۳* p=۰	۰/۵۳* p=۰/۰۰۳	۰/۴۸* p=۰/۰۱	۰/۶۸* p=۰	۱	
سطوح مشارکت	۰/۴۵* p=۰/۰۱	۰/۲۶ p=۰/۱۷	۰/۲۱ p=۰/۲۷	۰/۴۳* p=۰/۰۲	۰/۳۱ p=۰/۰۹	۰/۳۹* p=۰/۰۴	۰/۴۱* p=۰/۰۳	۰/۴۸* p=۰/۰۱	۰/۸۸* p=۰	۰/۷۵* p=۰/۰۰۱	۰/۷۸* p=۰	۰/۶۹* p=۰	۰/۶۳* p=۰	۱

* نشانگر معناداری رابطه است.

سرپرستی خود ایجاد کنند، به‌طوری که هر یک از عناصر سازمان به خوبی بتواند نقشِ خود را در سازمان ایفا کند. برقراری ارتباطات مناسب بین افراد به‌عنوان همکار و با افراد مافوق و مادون می‌تواند زمینه را برای مشارکت هرچه بیش‌تر عناصر انسانی در سازمان فراهم آورد. از طرفی، نتایج حاصل از این تحقیق این نکته را متذکر می‌شود که مدیران هنگام مواجه شدن با تغییرات محیطی، نیازمند تشریک مساعی کارکنان در رده‌های مختلف سازمان هستند. در صورتی که جوسازمان (چگونگی ادراک و طرز تلقی کارکنان از برنامه‌های سازمان) مساعد باشد این امر می‌تواند به‌عنوان پشتوانه‌ای قابل اعتماد برای مدیران مورد ارزیابی قرار گیرد.

برای پاسخگویی به برخی از ابهامات در خصوص مقوله مشارکت (به‌عنوان مثال مساعد بودن جو سازمانی در سازمان‌های مورد مطالعه از یک سو و پایین بودن میزان مشارکت از سوی دیگر، با وجود ضریب همبستگی بالا و مثبت) در سازمان‌ها، تحقیقات بیش‌تری باید صورت گیرد تا بتوان به نتایج مطمئن‌تری دست یافت، زیرا عوامل و متغیرهای مختلفی در این زمینه تأثیرگذار هستند که نمی‌توان نقش، تأثیر و مداخله آن‌ها را خنثی کرد. اگرچه طرز تلقی و دیدگاه جامعه ما در مورد مشارکت و برخی دیگر از پدیده‌های سازمانی با شرایط، فضا و بستری که تئوری‌های سازمانی در آن‌ها شکل گرفته‌اند بسیار متفاوت است، اما به نظر می‌رسد در صورت فراهم کردن شرایط، فضا و بستر مناسب، می‌توان امکان بهره‌گیری مطلوب از دیدگاه‌های مطرح شده در خصوص مشارکت کارکنان در امور سازمان را فراهم کرد.

۸. تشکر و قدردانی

بدین‌وسیله بر خود لازم می‌دانم که مراتب تشکر و سپاس خویش را از جناب آقای دکتر سیدحمید خدادادحسینی به خاطر در اختیار گذاردن منابع مربوط به تحقیق حاضر، ابراز نمایم.

۹. منابع

1. Denison Daniel R. (1996) "What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native,s Point of view on a Decade of Paradigm_Wars", Academy of Management Review, Vol.21, No.3, pp.619-654.

۲. منوریان، عباس (۱۳۷۷) جو سازمانی و تأثیر آن بر میزان موفقیت یا عدم موفقیت اصلاح اداری، فصلنامه دانش مدیریت، سال یازدهم، شماره ۴۳، صفحات ۵۴-۷۸.

3. Joyce William F. and Slocum, John W. Jr. (1979) "Climate in Organizations", in Organizational Behavior, Edited by: Steven Kerr, QND. Publishing, INC. U.S.A, pp.317-333.

4. Glick, W.H. (1985) "Conceptualizig and Measuring Organizational and Psychological Climate:Pitfalls in Multilevel Research", Academy of Management Review, Vol.10, pp.601-616.

5. Rousseau, D.M. (1988) "TheConstruction of Climate in Organizational Research", In C.L. Cooper and I. Roberston (eds), International Reviw of Industrial and Organizational Psychology, Chichester Wiley.

6. James, Lawrence R. and Jones, Allan P. (1974) "Organizational Climate: A Review of Theory and Research, Psychological Bulletin, Vol.81, No.12, pp.1096-1112.

7. Argyris, C. (1957) "Some Problem in Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study of Bank", Administrative Science Quarterly, No.2, pp.505-520.

8. Forhand, G. and Gilmer, B. (1964) "Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior", Psychological Bulletin, Vol.62, pp.362-382.

9. Litwin, G. and Stringer, R. (1968) "Motivation and Organizational Climate", Boston: Harvard University Press.

10. Tagiuri, R. and Litwin, G.H. (1968) "Organizational Climate: Exploration of a Concept", Boston: Harvard University Press, p.25.

11. Campbell, J.P.; Dunnette M.D.; Lawler, E.E. & Weicke, K.E. Jr (1970) "Managerial Behavior Performance, and Effectiveness", New York: McGraw-Hill, p.390.

12. Pritchard, R.D. and Karasick, B.W. (1973) "The Effect of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction", Organizational Behavior and Human Performance, pp.126-168.

13. Schneider, B. (1975) "Organizational Climate: An Essay", Personnel Psychology, Vol.28, pp.447-479.

14. Kulkarni, S.R. (1989) "Organizational Climate", pp.39-49, In Quest of Academic Excellence: A Study of The Role of Organizational Climate, National Book Organization, pp.37-49.

15. Furnham, A. and Steele, H. (1993) "Measuring Locus of Control", British Journal of Psychology, Vol.84, pp.443-449.

16. Dastmalchian, A.; Blyton P. and Adamson, R. (1991) "TheClimate of Workplace Relations", Routledge, Chapman and Hall, London, pp.29-51.

17. Schneider, B. and Reichers, A.E., "On The Ettiology of Climates", Personnel Psychology, 1983, Vol.36. pp.19-39.

18. Heller, F., Pusic, E., Strauss G. and Wilpert B. (1998) "Organizational Participation: Myth and Reality" (Oxford University press), pp.40-41.

19. Fild, Richard H.G. and Andrews J.P. (1998) "Testing the Incremental Validity of the Vroom-Jago versus Vroom-Yetton models of participation in Decision- Making", Journal of Behavioral Decision Making, Vol.11, No.4, pp.251-261.

۲۰. محمدزاد، عباس (۱۳۷۸) مدیریت مشارکتی ضرورتی اخلاقی است، فصلنامه مطالعات مدیریت، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، شماره‌های ۲۱، ۲۲و۲۳، صفحات ۱۵۷-۸۶.

21. Lammers, C.J. and Szell G. (1989a) "Concluding Reflections in Lammers and Szell", pp.315-330.

22. Cotton, John L., Vollrath David A., Froggatt kirk L., Lengnick-Hall Mark L. and Jennings Kenneth R. (1988) "Employee Participation: Divers Forms and Different Outcomes", Academy of Management Review, Vol.13, No.1, pp.8-22.

23. Wagner, John A. and Gooding Richard Z. (1988) "Effects of societal trends on Participation Research", Administrative Science Quarterly, Vol.32, No.2, pp.241-262.

24. Mitchell, Terence R. (1973) "Motivation and Participation: An Integration", Academy of Management Journal, Vol.16, pp.670-679.

25. Ashmos, Donde P. and Mc Daniel Reuben R., Jr. (1996) "Understanding tne Participation of Critical Task Specialists in Strategic Decision Making", Decision science, Vol.27, No.1, pp.103-121.

26. Ritchie, J.B. Miles and R. (1970) "An Analysis of Quantity and Quality of Participation as Moderating Variables in the Participative Decision Making Process", Personnel Psychology, Vol.23, pp.347-359.

27. Locke, Edwin A., Schweiger David M. and Latham Gary P. (1986) "Participation in Decision Making: When Should It Be Used?, Organizational Dynamics, Vol.14, No.3, pp.65-79.

28. Schregle, J. (1970) "Forms of Participation in Management", Industrial Relation, Vol.9, pp.117-122.

29. Gust, D. (1990) "Human Resource Management and The American Dream", Journal of Management Studies, Vol.27, pp.377-397.

30. Allport, G.W. (1945) "The Psychology of Participation", Psychology Review, Vol.52, pp.117-132.

31. Clarke, R.O.; Fatchett D.J. and Robert B. (1972) "Workers' Participation in Management in Britain (London Heinemann).

32. Macy, B.; Peterson M.F. and Norton, L. (1989) "A Test of Participation Theory in a Work Redesign Field Setting: Degree of Participation and Comparison Site Contrasts", Human Relations, Vol.42, pp.1095-1165.

33. Sashkin M. (1984) "Participation is an Ethical Imperative", Organizational Dynamics, Vol.12, pp.5-22.

34. Lammers, C.J. (1967) "Power and Participation in Decision Making in Formal Organizations", American Journal of Sociology, Vol.73, No.2, pp.201-217.

35. Vroom, Victor H. (1984) "Reflections on Leadership and Decision Making", Journal of General Management, Vol.9, pp.18-36.

36. Becker, E. (1968) "The Structure of Evil: An Essay on The Unification of the Science of Man", New York: George Braziller.

37. Lafferty, W.M. (1979) "Participation, Personal Choice and Responsibility", Paper Presented at The Conferece on Hierarchcal/nonhierarchical Systems and Conditions for Democracy, Dubrovnik, 16-18 Jan. p.10.

۳۸. دیویس، کیت و نیواستورم (۱۳۷۳) رفتار انسانی درکار(رفتار سازمانی)، ترجمه محمد علی طوسی،تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ دوم، صفحه ۲۹۱.

۳۹. رهنورد، فرج‌الله (۱۳۷۸) «تبیین فلسفه مدیریت مشارکتی»، فصلنامه علمی - کاربردی مدیریت دولتی، شماره ۴۴، صفحات ۱۶-۷.

40. Dachler, Peter H. and Wilpert Bernhard (1978) "Conceptual Dimensions and Boundaries of Participation in Organizations: A Critical Evaluation", Administrative Science Quarterly, Vol.23, No.1, pp.1-32.

41. Elden, M. (1989) "Socio-Technical Systems Idias as Public Policy in Norway: Evolving Participation Thrugh Worker - Managed Change", Journal of Applied Behavioral Science, Vol.22, No.3, pp.239-255.

42. Horvat, Brancko (1983) "The Organization Theory of Workers' Management", in Crouch and Heller, pp.279-300.

43. Pontusson Jonas (1992) "Organizational and Political-Economic Perspectives on Union Politics", In Miriam Golden and Jonas Pontusson(eds.), Bargaining for Change: Union Politics in Nourth America and Europe (Ithaca, NY: Cornell University Press), p.29.

44. Streeck Wolfgang (1995) "Works Councils in Western Europe: From Consulation to Participation", in Rogers and Streeck, pp.313-348.

45. Lock, E. (1968) "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives", Organizational Behavior and Human Performance, Vol.3, pp.157-189.

46. Miller K. and Monge P.R. (1986) "Participation, Satisfaction,and Productivity: A Meta-Analytical Review", Academy of Management Journal, Vol.29, No.4, pp.727-753.

47. Aoki M. (1990) "Toward an Economic Model of the Japanese Firm", Journal of Economic Literature, Vol.28, pp.1-27.

۴۸. طوسی، محمد علی (۱۳۶۷) بهترکردن سازمان و مشارکت کارکنان، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۳۰، صفحات ۶۳-۵۹.

۴۹. مشبکی، اصغر (۱۳۷۷) «جایگاه نظام مشارکت در بهره‌وری سازمانی»، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۳۹، صفحات ۲۸-۱۳.

۵۰. رهنورد، فرج‌الله (۱۳۷۷) «ابعاد مشارکت در تصمیم‌گیری»، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۴۱ و۴۲، صفحات ۴۸-۳۵.

۵۱. رهنورد، فرج‌الله (۱۳۷۹) «درجات مشارکت و نیازهای غالب افراد»، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره‌های ۴۸ و ۴۹، صفحات ۵۱-۴۳.

52. King Charles and Van De Vall Mark (1978) "Modelsof Industrid Democracy, Co determination and Workers" Management, the Hague: Mouton Publishers.

53. Macy Barry, Peterson, M.F. and Norton larry (1989) "A Test of Participation Theory in a Work Redsign Fild Setting: Degree of Participation and Comparison Site Contrast", Human Relation.

54. Loveridge Ray (1979) "Non-Participation: The Management View", Journal of Management Studies, Vol.16, pp.171-184.

55. Koys Daniel, J. and DeCotiis Thomas A. (1991) "Inductive Measures of Psychlogical Climate", Tovistock Institute of Human Relation, No.1, Vol.50, pp.265-285.

56. Schneider Benjamin (1975) "Organizational Climate: An Essay", Personnel Psychology, Vol.28, pp.447-479.

57. Hall D.T., and Schneider, B. (1973) "Organizational Climate and Careers: The Work Lives of Priest", New York: Seminar Press.

58. LawlerIII Edvard E., Hall Douglas T. and Oldham Gereg R. (1974) "Organizational Climate: Relationship to Organizational Structure, process and Performance", Organizational Behavior and Human Performance, Vol.11. pp.139-155.

59. Friedland, R. & Margulies, N. (1969) "Multiple Impacts of Organizational Climate and Individuals Value Systems Upon Job Satisfaction", Journal of Applied pcychology, Vol.22. pp.171-183.

60. Prichard, Robert D. and Bernard W. (1973) "The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Satisfaction", Organizational Behavior and Human Performance, Vol.9, pp.126-146.

61. Khodadad, Hosseini S.H. (1997) "The Impact of Organizational Factor on Middle Managers Technological Innovation", Unpublished Thesis, RMIT University, Melbourn, Australia.

۶۲. بیگی‌نیا، عبدالرضا (۱۳۸۰) «تبیین الگوی ارتباط بین ابعاد سازمان و مشارکت کارکنان»، رساله دکتری، منتشر نشده، دانشگاه تربیت مدرس.

۶۳. جمشیدیان، مهدی؛ خوش‌اخلاق، رحمان و قیاسیان، مرتضی (۱۳۷۶) «کاربرد مدل شش وجهی در ارزیابی جو سازمانی»، فصلنامه علمی - پژوهشی دانش مدیریت، انتشارات دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، شماره ۳۵ و ۳۶، صفحات ۵۵-۵۰.

۶۴. خداداد حسینی، سیدحمید (۱۳۷۹) «طراحی الگویی برای جو نوآوری سازمانی به‌عنوان یک متغیر مداخله‌گر»، فصلنامه علمی - پژوهشی دانشور، انتشارات دانشگاه شاهد، سال هفتم، شماره ۲۸، صفحات ۶۶-۵۷.

۶۵. بیگی‌نیا، عبدالرضا (۱۳۸۰) «بررسی ارتباط بین ابعاد سازمان با مشارکت کارکنان با تأکید بر جو سازمانی به‌عنوان متغیری مداخله‌گر»، ارائه شده در هفتمین جشنواره شهید رجایی (هفته دولت).

66. Katzell, R.A., Miller. C.E., Rotter, N.G., & Vanet, T.G. (1970) "Effects of Leadership and other inputs on group processes and out puts", Journal of Social Psychology, Vol.10, pp.118-144.

67. Schuler, R.S. & Kim, J.S. (1978) "Employee expentancy perceptions as explanatory variables for effectiveness of participation in decision making", Psychological Report. Vol.43, pp.651-656.

68. Shaw, M.E. (1955) "A comparison of two type of leadership in various communication nets", Journal of Abnormal and Social Psychology. Vol.50, pp. 127-134.

69. Vroom, V.H. (1960) "Som Personality Determinants of the Effects of Participation", Englewood Cliffs. N. J. Prentice-Hall.

70. Ivancevich, J.M. (1977) "Different goal setting treatments and their effects on performance and job satisfaction", Academy of Management Journal, Vol.20, pp.406-419.

71. Miller, I. Katherine and Monge, Peter R. (1986) "Participation, Satisfaction, and Productivity: A MetaAnaliytic Review", Academy of Management Journal, Vol.29. No.4. pp.727-753.

۷۲. مک‌لگان، پاتریشیا و کریستونل (۱۳۷۷) عصر مشارکت، ترجمه مصطفی اسلامیه، چاپ اول، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، صفحات ۵۵-۴۸.

73. Locke, E.A. and Schweiger, D.M. (1979) Participation in decision-making: One more look. In Staw (Ed.) Research in organizational behavior (vol.1). Greenwich, CT: JAL press, Inc., pp.265-339.