

## ارائه مدلی برای تبیین عوامل مؤثر بر مشارکت پذیری کارکنان

غلامرضا رحیمی<sup>۱</sup>، سهیلا نیک نفس<sup>۲\*</sup>، شیرزاد خضری<sup>۳</sup>، حمزه خضری<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup> گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بناب، بناب، ایران

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران، نویسنده مسئول

<sup>۳</sup> دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

<sup>۴</sup> کارشناس ارشد حسابداری، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

### چکیده

هدف از انجام این تحقیق، ارائه مدلی برای تبیین عوامل مؤثر بر مشارکت پذیری کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی استان آذربایجان غربی بود. جامعه آماری تحقیق، کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی در سال ۱۳۹۵ بودند که تعداد آنها ۲۶۰ نفر بود، تعداد نمونه با استفاده از فرمول کوکران در سطح خطای ۵ درصد ۱۵۵ نفر به دست آمد. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه محقق ساخته بود. روایی پرسشنامه توسط ۷ نفر از اساتید مربوطه تایید شد و پایایی پرسشنامه توسط آلفای کرونباخ ۰/۸۹ به دست آمد که نشان دهنده پایایی مطلوب پرسشنامه بود. در سطح استنباطی برای سنجش میزان اشتراک گذاری دانش در بین کارکنان از آزمون t تک گروهی و برای شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه به اشتراک گذاری دانش در بین کارکنان واحدهای دانشگاه آزاد استان آذربایجان غربی به منظور ارائه مدل از تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی و جهت اولویت بندی عوامل مؤثر بر توسعه به اشتراک گذاری دانش در بین کارکنان از آزمون فریدمن استفاده گردیده است. نتایج نشان داد که میزان مشارکت پذیری کارکنان واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان آذربایجان غربی در حد بالاتر از متوسط است. با توجه به نتایج حاصل از آزمون فریدمن، در بین عوامل چهار گانه مؤثر بر مشارکت پذیری کارکنان واحدهای دانشگاهی، عوامل فرهنگی بیشترین و عامل روانی کمترین تاثیر را بر مشارکت پذیری کارکنان واحدهای دانشگاهی دارد.

**واژه‌های کلیدی:** مشارکت پذیری، عوامل فرهنگی، عوامل سازمانی، عوامل روانی، عوامل فردی.

## مقدمه

صاحب نظران در متون مختلف مدیریتی، مشارکت را ایجاد ظرفیت های انسانی، مالکیت و مسئولیت تعریف کرده اند. سازمان هایی که از خصوصیات آنها، مشارکت و درگیری بالای کارکنان در کارها است، بطور پیوسته کارکنان خود را توانمند ساخته و قابلیت های آنها را در تمامی سطوح سازمان ارتقاء می دهد و در نتیجه تمامی افراد سازمان از مهارت و توانایی لازم برای تصمیم گیری در زمینه کار خود برخوردار می باشند و در این سازمان ها به دلیل دریافت اطلاعات از اعضای سازمان، کیفیت تصمیمات و اجرای آنها بالا می باشند. مشارکت بالای کارکنان در فرایندهای سازمانی ارتباط قوی را با شاخص های مختلف اثربخشی سازمانی از جمله بازدهی دارایی، کیفیت و رضایت مشتری دارا می باشد (هاشمی و همکاران، ۱۳۹۰).

برای کامیابی مشارکت در یک سازمان ضرورت دارد که مقدماتی فراهم آید تا معنی و مفهوم مشارکت به خوبی تحلیل شود و افراد به درستی و سودبخشی آن باور آورند بدین سبب زمینه سازی و بستر سازی فرهنگی برای آماده کردن همه کسانی که در پرتو نظام مشارکت قرار می گیرند بایسته است پس از آنکه از راه بسترسازی فرهنگی به آمادگیهای ذهنی افراد دسترسی حاصل شد، آنگاه باید مدیران ارشد و بلندپایه را برای حمایت و پشتیبانی از این نظام، معتقد و همراه گردانید. حمایت مدیران ارشد سازمان در شمار ضرورت های نخستین قرار دارد (طوسی، ۱۳۷۸).

ضرورت مشارکت کارکنان در سازمان های امروزی مانند اکسیژن تازه برای یک موجود زنده است، نظام مشارکت که از دیر باز ریشه در فرهنگ ما نیز داشته است از دویست سال پیش در روند تغییر نظام های حکومتی کشورهای غربی مجدداً احیا شد. نظام مدیریت مشارکتی یکی از نظام های مدیریتی پویاست که نقش مهمی در توسعه منابع انسانی و در نتیجه در فرآیند توسعه ملی دارد. این نظام مدیریتی به عنوان یک نظام مطلوب و کارآمد هم از لحاظ نظری و هم از لحاظ عملی آزمون های موفق خود را گذارنیده است و هم اکنون در کشور های پیشرفته و نیز کشورهای در حال توسعه کاملاً مورد استفاده بوده و از جایگاه مناسبی برخوردار است. محققان مختلف به اهمیت نقش مشارکت کارکنان در سازمان اشاره نموده اند. به طور مثال، نتایج تحقیق درخشیده و کاظمی (۱۳۹۳) نشان داد که مشارکت شغلی، تعهد عاطفی و تعهد هنجاری را تحت تاثیر قرار می دهد و در نهایت، مشارکت شغلی بر رضایت شغلی و عملکرد شغلی تاثیرگذار است. مدیران می توانند از طریق توجه به مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها و با استفاده از سیستم های تشویقی مناسب، سعی در افزایش تعهد کارکنان و همچنین بالا بردن رضایت و عملکرد شغلی کارکنان نمایند. همچنین نتایج بالویی جامخانه و دیگران (۱۳۹۳) نشان داد که مشارکت کارکنان در تصمیم گیری بر رضایت شغلی کارکنان اداره گاز استان مازندران تاثیر دارد. نتایج تحقیق شمس و دیگران (۱۳۸۹) نشان داد که «قدرت تخصص» با میانگین ۶۰/۸۹ بیشترین تأثیر بر مشارکت کاری کارکنان به عنوان یک عامل کیفی را نشان داد. رتبه ی بعدی تأثیر بر مشارکت کاری کارکنان به ترتیب به قدرت قانونی، مرجعیت، اجبار و پاداش اختصاص داشت. مشارکت کاری کارکنان نیز با میانگین ۶۲/۹۹ دارای نمره ای بالاتر از حد متوسط بود. اما در فرضیات این تفاوت ها از نظر آزمون های فرض رابطه ی معنی داری را نشان نداد.

پیش نیازهای مدیریت مشارکتی عبارتند از: ۱- تبیین مسئولیتها، محدودیتها و انتظارات توسط مدیر ۲- مشخص بودن اهداف، ارزشها و اولویتها ۳- فراهم بودن روش موثر انتقال اطلاعات به کارکنان ۴- تعریف فرایند تصمیم گیری ۵- سازگاری مدیریت ۶- آموزش مشارکت ۷- محل کار باثبات و احترام ۸- تعدیل شرایط محیطی سازمان ۹- اجتناب از مبالغه گویی و مدگرایی ۱۰- مشخص ساختن ساختار مشارکت ۱۱- سبک رهبری (رهنورد، ۱۳۷۸). همچنین عوامل مختلفی در ایجاد جو مشارکت پذیری کارکنان موثر می باشد. نتایج تحقیق خورشیدی و دیگران (۱۳۸۶) نشان داد که سبک مدیریت، جو سازمانی و تقویت انگیزش کارکنان ۵۸/۲ درصد از مشارکت کارکنان سازمان عقیدتی سیاسی ارتش جمهوری اسلامی ایران در فرآیند تصمیم گیری را تبیین کنند. نتایج تحقیق خیاط مقدم و دیگران (۱۳۹۱) نشان داد که در بخش پیش زمینه ای مواردی همچون وجود نگرش مثبت مدیران به تواناییهای بالقوه کارکنان و مشارکت جویی ایشان و آمادگی فکری و عملی مدیریت برای تامین هزینه های اجرای نظام پیشنهادها و در بخش عوامل دروندادی طراحی بانک اطلاعاتی جامع و در دسترس نظام پیشنهادها و

هدفگذاری مدیریتی شاخصهای کمی و کیفی نظام پیشنهادها و در بخش عوامل فرآیندی حمایت عملی و نمادین مدیریت از اجرای نظام و کارشناسی به موقع پیشنهادها و ارائه بازخور به موقع به پیشنهاد دهنده اشاره نمود. همچنین موانع عمده عدم مشارکت کارکنان عبارتند از: عدم تعلق سازمانی کارکنان، مغایرت هدفهای فردی و سازمانی، وجود شیوه های مختلف مدیریتی و رهبری در سازمان، احساس بیم و خطر از مشارکت از سوی کارکنان و مدیران، عدم وجود خصلتهای کارگروهی در میان کارکنان، عدم ایجاد بستر فرهنگی مناسب برای مشارکت، کمبود آموزشهای لازم، ضعف مدیریت. چندین راه برای رواج مدیریت مشارکتی و غلبه بر موانع اجرای آن معرفی شده است که عبارتند از:

- ۱- دخالت دادن کارکنان در فرایند تصمیم گیری ۲- مجهز کردن کارکنان به دانش و مهارتهای مورد نیاز ۳- تعیین میزان و اختیارات و دخالت کارکنان براساس ماموریت سازمان ۴- ایجاد هدفهای فردی و سازمانی ۵- متمرکز کردن توجه همگان به مشارکت در بهسازی مداوم و مستمر ۶- بیان کردن اثربخشی مشارکت کارکنان در نیل به هدفهای سازمان ۷- به وجود آوردن مدیریت پایین به بالا (زارعی، ۱۳۸۸).

دانشگاه آزاد اسلامی با توجه به اینکه دارای تیم ها و گروه های کاری در سطح وسیعی می باشد، در صورت عدم مشارکت پذیری کردن آنها، کارکنان به منظور رفع تکلیف در این کمیته ها شرکت می نمایند و در نتیجه این کمیته ها نتایج مفیدی را به وجود خواهد آورد. پس لازم است ابتدا مشارکت پذیری در کارکنان دانشگاه تقویت شود تا بصورت عامل موثری در مشارکت پذیری کارکنان شناسایی گردد که تحقیق حاضر به این منظور اهمیت زیادی دارد.

### سوالات تحقیق

۱. میزان مشارکت پذیری کارکنان واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان آذربایجان غربی در چه حدی است؟
۲. عوامل موثر بر مشارکت پذیری کارکنان واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان آذربایجان غربی کدامند؟
۳. اولویت بندی عوامل موثر بر مشارکت پذیری کارکنان واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان آذربایجان غربی چگونه است؟
۴. مدل مناسب عوامل موثر بر مشارکت پذیری کارکنان واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان آذربایجان غربی چیست؟

### روش تحقیق

روش تحقیق این پژوهش توصیفی- پیمایشی و از نظر هدف کاربردی می باشد. جامعه آماری تحقیق، کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی در سال ۱۳۹۵ بودند که تعداد آنها ۲۶۰ نفر بود، تعدا نمونه با استفاده از فرمول کوکران در سطح خطای ۵ درصد ۱۵۵ نفر به دست آمد. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه محقق ساخته بود. روایی پرسشنامه توسط ۷ نفر از اساتید مربوطه تایید شد و پایایی پرسشنامه توسط آلفای کرونباخ ۰/۸۹ به دست آمد که نشان دهنده پایایی مطلوب پرسشنامه بود. برای تجزیه اطلاعات در سطح استنباطی برای سنجش میزان اشتراک گذاری دانش در بین کارکنان از آزمون t تک گروهی و برای شناسایی عوامل موثر بر توسعه به اشتراک گذاری دانش در بین کارکنان واحدهای دانشگاه آزاد استان آذربایجان غربی به منظور ارائه مدل از تحلیل عاملی اکتشافی و تائیدی و جهت اولویت بندی عوامل موثر بر توسعه به اشتراک گذاری دانش در بین کارکنان از آزمون فریدمن استفاده گردیده است.

### یافته ها

#### یافته های توصیفی

۸۱/۵ درصد از پاسخگویان مرد و ۱۸/۵ درصد نیز زن بوده اند. ۱۵ درصد ۴۰ سال به بالا، ۲۰ درصد از پاسخگویان فاصله سنی شان ۳۶-۴۰ سال بوده، ۲۶/۵ درصد ۳۱-۳۵ سال، ۳۵/۵ درصد ۳۰-۳۶ سال و ۳ درصد نیز تا ۲۵ سال هستند. ۸۲ درصد از پاسخگویان متأهل و ۱۸ درصد نیز مجرد بوده، به طور کلی بیشتر پاسخگویان متأهل می باشند. ۲۵ درصد از پاسخگویان دیپلم و فوق دیپلم، ۴۵/۵ درصد لیسانس و ۲۹/۵ درصد فوق لیسانس و بالاتر هستند.

## یافته های استنباطی

سوال ۱: میزان مشارکت پذیری کارکنان واحدهای دانشگاهی آزاد اسلامی استان آذربایجان غربی در چه حدی است؟  
جدول شماره (۳): آماره های توصیفی مربوط به میزان مشارکت پذیری در واحدهای دانشگاهی

مشارکت پذیری	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار
	۱۵۵	۱/۹۲۵۹	۰/۸۹۶۵۹	۰/۰۵۶۹۶

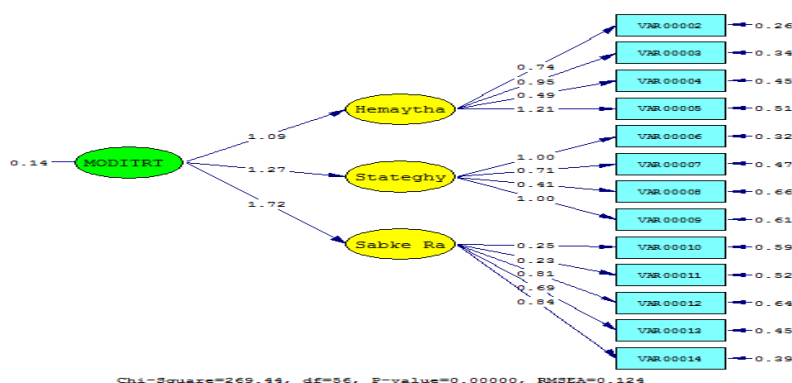
جدول شماره (۴): نتایج آزمون t تک گروهی برای تعیین میزان مشارکت پذیری در واحدهای دانشگاهی

ارزش مورد آزمون = ۵							مشارکت پذیری
t	درجه آزادی	سطح معنی داری	معنی میانگین	اختلاف	حد پایین	حد بالا	
۵۷/۴۱۸	۱۵۴	۰/۰۰۰	۳/۱۰۴	۳/۲۱	۳/۲۱	۲/۹۹	

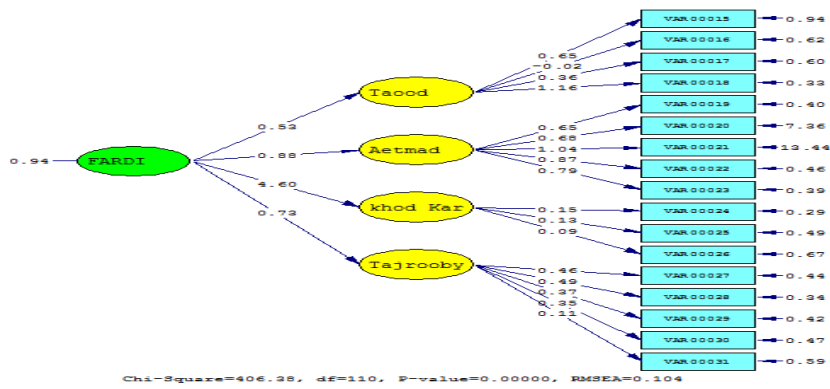
با توجه به این که میانگین مشارکت پذیری بر اساس پرسشنامه ها بدست آمده برابر ۱/۹۲۵۹ بوده و این مقدار از متوسط این متغیر که ۳ می باشد کوچکتر است و این تفاوت با توجه به سطح معنی داری کوچکتر از ۰/۰۵ در آزمون t است، و چنانچه در جدول شماره (۴) ملاحظه می گردد در سطح معنی داری دو دامنه ای، سطح معنی داری آزمون t تک گروهی ۰/۰۰۰ بوده و این سطح از حداقل سطح معنی داری ۰/۰۵ کوچک تر بوده و نیز با توجه به مقدار t محاسبه شده که ۵۷/۴۱۸ می باشد و این مقدار از ۱/۹۸۷۳ مقدار بحرانی t در سطح اطمینان ۰/۹۵ و درجه آزادی ۲۴۷ بزرگ ترمی باشد، پس فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  تایید می گردد. بنابراین میانگین جو اخلاقی در واحدهای دانشگاهی آزاد اسلامی استان آذربایجان غربی بالاتر از حد متوسط می باشد.

## مدل مناسب عوامل مشارکت پذیری کارکنان

به منظور تأیید ساختار عاملی بدست آمده و آزمون قدرت و معناداری سهم هریک از متغیرها در مقیاس مشارکت پذیری در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی آذربایجان غربی، تحلیل عاملی تأییدی انجام گرفت که در نمودارها ارائه شده است.



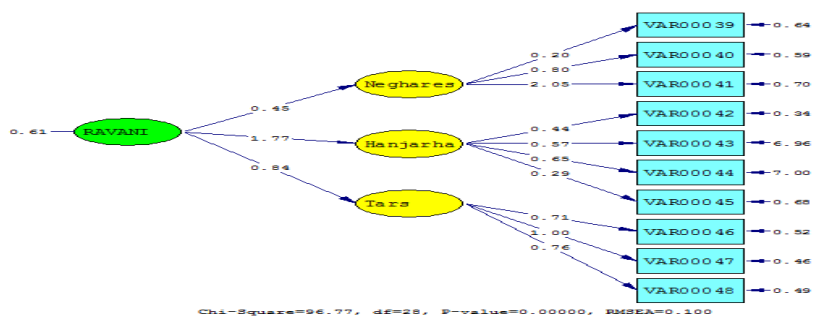
شکل ۱: تحلیل عاملی دوم درجه دوم مربوط به مولفه مدیریتی



شکل ۲: تحلیل عامل درجه دوم مربوط به مولفه فردی



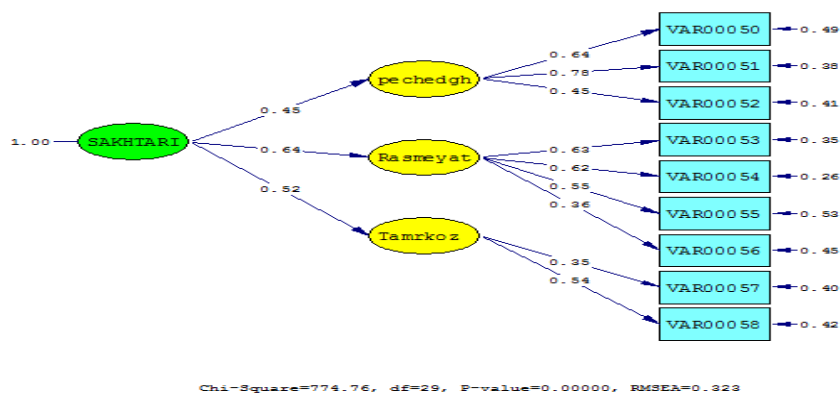
شکل ۳: تحلیل عامل درجه دوم مربوط به مولفه های سازمانی



شکل ۴: تحلیل عامل درجه دوم مربوط به مولفه های روانی



شکل ۵: تحلیل عامل درجه دوم مربوط به مولفه های فرهنگ



شکل ۶: تحلیل عامل درجه دوم مربوط به مولفه های ساختاری

اولویت بندی عوامل ششگانه موثر بر مشارکت پذیری در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان آذربایجان غربی: نتایج آزمون فریدمن مربوط به عوامل چهارگانه موثر بر مشارکت پذیری در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان آذربایجان غربی، در جدول شماره (۴-۲۳) آمده است.

جدول شماره (۵): نتایج آزمون فریدمن مربوط به عوامل چهارگانه موثر بر مشارکت پذیری

مقدار	شرح
۲۴۸	تعداد
۵	درجه آزادی
۰/۰۰۰	سطح معنی داری

ردیف	عوامل	میانگین رتبه
۱	عامل فرهنگی	۲/۶۳
۲	عامل سازمانی	۲/۵۹
۳	عامل فردی	۲/۵۲
۴	عامل مدیریتی	۲/۲۶
۵	عامل ساختاری	۲/۱۹
۶	عامل روانی	۲/۱۲

چنانچه در جدول شماره (۵) ملاحظه می شود به دلیل اینکه سطح معنی داری آزمون فریدمن کمتر از ۰/۰۵ است. پس بین میزان تاثیر هر یک از عوامل شش گانه بر مشارکت پذیری در تفاوت معنی داری وجود دارد. بطوری که از بین عوامل ششگانه، عامل فرهنگی بیشترین و عامل روانی کمترین تاثیر را بر مشارکت پذیری در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان آذربایجان غربی دارند.

### بحث و نتیجه گیری

هدف از انجام این تحقیق، ارائه مدلی برای تبیین عوامل مؤثر بر مشارکت پذیری کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی استان آذربایجان غربی بود. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده های آماری نشان داد که میزان مشارکت پذیری کارکنان واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان آذربایجان غربی در حد بالاتر از متوسط است. با توجه به نتایج حاصل از پایایی مقیاس و تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی از ۵۰ عامل اولیه شناسایی شده مشارکت پذیری کارکنان واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان آذربایجان غربی، ۱۹ عامل شناسایی که عبارتند از (حمایت های مدیریتی، استراتژی های سازمانی، سبک رهبری انسان مدار، اعتماد، تعهد سازمانی، خودکارآمدی، تجربه فردی، پاداش ها و مشوق ها، محیط کار، مستند سازی دانش، فناوری اطلاعات، نگرش هنجارهای ذهنی، ترس از دست دادن ارزش ها، فرهنگ مشارکتی، جمع گرایی، پیچیدگی، رسمیت و تمرکز) و در شش دسته؛ عوامل مدیریتی، عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل روانی، عوامل فرهنگی و عوامل ساختاری دسته بندی گردید. و این با یافته های خورشیدی و دیگران (۱۳۸۶) و خیاط مقدم و دیگران (۱۳۹۱) هماهنگی می باشد بنابراین مدیران و مسئولان ذیربط بایستی به این موارد توجه ویژه نشان دهند و از این طریق میزان مشارکت پذیری کارکنان را بالا ببرند و از مزایای حاصل از مشارکت دادن کارکنان در امورات سازمانی بهره ببرند.

### منابع

- ۱- بالویی جامخانه، عزت الله؛ زراعی جامخانه، عباس؛ زارعی جامخانه، رقیه؛ بیناییان سفید، طیبه (۱۳۹۳) بررسی میزان تاثیر مشارکت کارکنان در تصمیم گیری بر رضایت شغلی کارکنان اداره گاز استان مازندران، کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت، تهران، موسسه همایشگران مهر اشراق، مرکز همایشهای دانشگاه تهران.
- ۲- خورشیدی، عباس؛ دوایی، مهدی؛ کنعانی، علی (۱۳۸۶) عوامل مؤثر بر مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم گیری سازمان عقیدتی سیاسی ارتش جمهوری اسلامی ایران، مدیریت نظامی، شماره ۲۶، صص ۱۳۶-۱۱۵.
- ۳- خیاط مقدم، سعید؛ طرقیان، محسن؛ مقتدایی، علیرضا (۱۳۹۱) شناسایی عوامل مؤثر بر افزایش مشارکت کارکنان در نظام پیشنهادیهای اداره آمار اقتصادی بانک مرکزی ایران با بهره گیری از روش دلفی، دومین همایش و چهارمین جشنواره ملی نظام پیشنهادها.
- ۴- درخشیده، حامد؛ کاظمی، علی (۱۳۹۳) تاثیر مشارکت شغلی و تعهد سازمانی بر رضایت و عملکرد شغلی کارکنان در صنعت هتلداری شهر مشهد با استفاده از مدل معادلات ساختاری، جامعه شناسی کاربردی، دوره ۲۵، شماره ۳، صص ۱۰۱-۸۹.
- ۵- رهنورد، فرج ا...، ۱۳۷۸، مدیریت مشارکتی تئوری و عمل، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول.

- ۶- زارعی، حسین. (۱۳۸۸)، مدیریت مشارکتی در بخش دولتی، فصلنامه تحول اداری، سال اول، دوره اول، شماره ۵، صص ۴۱-۵۵.
- ۷- شمس، اسداله؛ سموعی، راحله؛ پورریاحی، حبیبه (۱۳۸۹) بررسی رابطه‌ی بین میزان مشارکت کاری کارکنان و منابع پنج‌گانه‌ی قدرت مدیران در بیمارستان‌های دولتی شهر اصفهان، مدیریت اطلاعات سلامت، دوره ۷، ویژه نامه (همت مضاعف، کار مضاعف)، صص ۵۷۵-۵۸۵.
- ۸- طوسی، محمدعلی. (۱۳۷۸)، مدیریت مشارکت جو، اجرای سپردن اختیارات، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۹- هاشمی، سید محسن و دیگران. (۱۳۹۰)، نقش نظام پیشنهادها در توسعه منابع انسانی و افزایش بهره وری، ششمین کنفرانس بین المللی نظام پیشنهادها، جهاد دانشگاهی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران.