

تاریخ وصول: ۱۳۸۵/۸/۲۵

تاریخ تأیید: ۱۳۸۵/۱۱/۱

بررسی رابطه مدیریت مشارکتی و رضایت شغلی و تمایل به تغییر در کارکنان دانشگاه پیام نور و ارائه راه کارهای استقرار نظام پیشنهاد*

محمدجواد حضوری**

می گیرند، رضایت بالاتر و مقاومت در برابر تغییر کمتری را در کارکنان موجب می شوند.

در انتهای مقاله با استفاده از نتایج تحقیق پیشنهادهایی به منظور استقرار مطلوب تر نظام پیشنهادها در دانشگاه از دو بعد سخت افزاری و نرم افزاری ارائه گردیده است.

کلیدواژه: مدیریت مشارکتی، رضایت مندی شغلی، رهبری، تغییر سازمانی.

* این مقاله برگرفته از طرح پژوهشی مؤلف است که در سال ۱۳۸۳ با پشتیبانی مالی دانشگاه پیام نور انجام شده است.

** استادیار دانشگاه پیام نور

چکیده: توجه به مدیریت مشارکتی و ابزار استقرار آن، نظام پیشنهادها، در سالهای اخیر در سازمانهای دانش بنیان که محور فعالیت های خود را بر استفاده از تکنولوژی های ارتباطی نهاده اند، مجدداً مورد توجه قرار گرفته است. شیوه های متفاوت اعمال رهبری در مراکز و واحدهای دانشگاه پیام نور می تواند تغییرات پیشنهادی از طرف سازمان مرکزی را با مانع جدی روبه رو سازد.

این تحقیق با استفاده از نظرات کارشناسان مراکز و واحدهای منطقه ده دانشگاه، تاثیر اعمال مدیریت مشارکتی را بر رضایت مندی شغلی و تمایل به تغییر کارکنان مورد توجه قرار داد. نتایج حاکی است که مدیران مراکزی که از روش های مشارکتی در اداره امور سازمان خود بیشتر بهره

مقدمه

در سال‌های اخیر، با طرح سازمان‌های شبکه‌ای و زنده، افزایش تکنولوژی ارتباطی و اطلاعاتی و مشارکت بیشتر افراد در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، همزمان با افزایش تخصص کارکنان، مباحث مربوط به مدیریت مشارکتی مجدداً اوج تازه‌ای گرفته است (Parnell, J. 2001: 523-535).

مدیریت مشارکتی به ایجاد فضا و نظامی توسط مدیران در سازمان اشاره دارد که در آن تمام کارکنان و مشتریان و پیمانکاران در روند تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری و حل مسائل و مشکلات سازمان، با مدیریت همکاری و مشارکت نمایند (مجید شیخ محمد، ۱۳۸۰: ۱۶).

نخستین اشاره‌ها به مدیریت مشارکتی از تحقیق التون‌مایو در ۱۹۳۳ شکل گرفت. تحقیقات بعدی عموماً بر مدیریت مشارکتی به عنوان روشی که در سازمان‌های عقلایی، موجب افزایش کارایی کارکنان، انگیزش درونی و پیوستگی درون سازمانی به منظور کسب منافع بیشتر گردیده، و طریقی برای انتظام عملیاتی در سازمان است، تأکید می‌نمودند. لاولر (Lawler, 2002: 161-176) معتقد است مدیریت مشارکتی جدید با به‌کارگیری نظرات سایر افراد فعال خارج از سازمان، علاوه بر پذیرش عمومی موجب افزایش منابع در اختیار برای مدیران و کارکنان خواهد گردید. از نظر وی سازمان‌های جدید که در حد زیادی از اطلاعات و ارتباطات سود می‌جویند، به نحو مؤثری امکان به‌کارگیری مدیریت مشارکتی را دارند. وی منافع حاصل از اعمال مدیریت مشارکتی در سازمان را در طبقات دوازده‌گانه‌ای در دو محور سازمانی و انسانی مورد توجه قرار می‌دهد.

از نظر وی اعمال مدیریت مشارکتی منجر به افزایش روحیه و رضایت شغلی کارکنان، از یک سو، و افزایش جذابیت سازمان برای آنان، از سوی دیگر، است (Lawler, 1991: 578-586). رضایت شغلی که بیانگر احساس کارمند در زمینه جنبه‌های درونی و بیرونی مرتبط با شغلش است، از عوامل حیاتی جذب و نگهداری کارکنان محسوب می‌شود (Misener, 1996: 87-91). محققان متعدد عواملی همچون حقوق، مزایای شغلی، پیشرفت، خودگردانی، کسب هویت، ارتباطات، شرایط شغل، اهمیت شغل، همکاران، میزان حرفه‌گرایی در کار، جو سازمانی، روابط فردی، کار در محیط معتبر و پشتیبانی سرپرست و امنیت شغلی را در ایجاد رضایت شغلی مؤثر می‌دانند. برخی از عوامل فوق به چگونگی تعیین وظایف شغلی در سازمان‌ها و برخی دیگر به نحوه تعریف نقش شغل در سازمان و برخی دیگر به محیط شغل ارتباط می‌یابد (Irvine, 1995: 246-53).

به نظر می‌رسد از عوامل متعدد مؤثر بر رضایت شغلی عامل رهبری نقشی تعیین‌کننده دارد و مهم‌ترین عامل پیش‌بینی است (Mosadeghrad, 2006: Xi-XXviii). مدیران سازمان‌ها در تعیین وظایف مربوط به شغل و بازتعریف نقش آن در سازمان و تأثیر بر فرهنگ سازمانی نقشی اساسی ایفا می‌نمایند. همین نقش باعث گردید که پارنل و بل (Parnell & Bell) معیارهایی را به منظور سنجش گرایش و تمایل مدیران به تصمیم‌گیری مشارکتی طراحی نمایند.

هرچند برخی از تحقیقات تجربی به تأثیر مشارکت در تصمیم‌سازی‌های سازمانی کارکنان، در افزایش واقعی بهره‌وری با دیده تردید می‌نگرند

مشاغل خدماتی اشتغال دارند، از دایره تحقیق خارج و صرفاً نظرات کارکنانی که دارای تحصیلات دانشگاهی بوده و به وظایف مرتبط با پست‌های کارشناسی اشتغال داشته‌اند، به عنوان منبع تکمیل پرسشنامه مورد توجه قرار گرفت.

ب) نمونه تحقیق

با استفاده از حجم جامعه آماری و نسبت تخمین اولیه رضایت‌مندی (۵۰ درصد راضی و ۵۰ درصد ناراضی) با حدود تقریبی خطای ۸٪ حجم نمونه در حد ۸۹ نفر تعیین گردید.

حجم نمونه با توجه به تجربه محقق در تحقیق قبلی مبنی بر امکان عدم برگشت ۴۰٪ پرسشنامه‌ها در حد ۱۲۵ عدد در نظر گرفته شد. با توجه به اینکه برخی از مراکز و واحدها، تازه تأسیس و تعداد کارشناسان آنان برابر نبود، پرسشنامه‌های بیشتری به مراکز بزرگ‌تر تخصیص یافت. از مجموع ۱۲۵ عدد پرسشنامه ارسالی تعداد ۸۶ پرسشنامه برگشت داده شد. بر این اساس نرخ برگشت پرسشنامه قریب ۷۰ درصد، و بیش از یک سوم کارشناسان مراکز و واحدها در پژوهش شرکت نمودند.

در جداول زیر مدرک تحصیلی، وضعیت استخدام و سنوات خدمت پاسخگویان تلخیص شده است.

(Kearney, 1994: 44-51) ولی افزایش رضایت - مندی کارکنان کمتر مورد شک قرار گرفته است.

رضایت کارمندان مخصوصاً در سازمان‌های تخصص‌محور و دانش‌بنیان، که امور اساسی در اختیار کارکنان متخصص قرار دارد، نقشی محوری در کاهش خروج کارکنان و افزایش تعهد آنان دارد (Mosadeghrad, 2006).

گسترده‌گی جغرافیایی دانشگاه پیام‌نور و روش‌های متفاوتی که مدیران مراکز و واحدهای آن به منظور اداره سازمان خود به کار می‌گیرند، شرایط خاصی را برای اعمال روش‌های متفاوت رهبری فراهم می‌سازد. تحقیق حاضر به منظور شناسایی تأثیر مدیریت مشارکتی بر رضایت‌مندی و تمایل به تغییر کارکنان در سطح مراکز و واحدهای دانشگاه پیام‌نور اجرا گردید.

روش تحقیق

آزمودنی‌ها

الف) جامعه آماری

جامعه آماری تحقیق شامل کارکنان مراکز و واحدهای واقع در منطقه ده دانشگاه پیام‌نور بوده است. تعداد این کارکنان در زمان تحقیق ۴۲۳ نفر بوده است. با توجه به اینکه بخشی از این افراد به

جدول ۱. وضعیت مدرک تحصیلی پاسخگویان

مدرک تحصیلی	دیپلم	فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس	دکتری	بدون پاسخ
فراوانی	۱۴	۱۲	۵۳	۷	-	-
درصد	۱۶/۳	۱۴	۶۱/۶	۸/۱	-	-

جدول ۲. وضعیت استخدام پاسخگویان

وضعیت استخدامی	شرکتی	روزمزد	قراردادی بودجه‌ای	پیمانی	رسمی آزمایشی	رسمی قطعی	سایر موارد
فراوانی	۱۴	۳۰	۱۷	۱۳	-	۹	۳
درصد	۱۶/۳	۳۴/۹	۱۹/۸	۱۵/۱	-	۱۰/۵	۳/۵

جدول ۳. سنوات خدمت پاسخگویان

سنوات خدمت	تا یکسال	۱-۳	۳-۶	۶-۹	۹-۱۲	۱۲-۱۵	۱۵-۲۰	بالتر از ۲۰ سال
فراوانی	۷	۲۰	۳۳	۱۱	۶	۴	۵	-
درصد	۸/۱	۲۳/۳	۳۸/۴	۱۲/۸	۷	۴/۷	۵/۸	-

نشان می‌داد. نمرات حاصل از این بخش نشان‌دهنده میزان اعمال مدیریت مشارکتی یا مدیریت آمرانه بود. هفت سؤال بعدی کلیه جنبه‌های رضایت‌مندی کارکنان را مورد توجه قرار داده بود.

به منظور افزایش اعتبار پرسشنامه پس از طراحی اولیه به چندین خبره و محقق سازمانی ارائه و نظرات اصلاحی آنان مورد عمل قرار گرفت. آلفای کربناخ محاسبه شده در حد ۰/۷۰٪ نشان‌دهنده پایایی نسبتاً مناسب پرسشنامه تحقیق بود.

۳. شیوه تحلیل داده‌ها

به منظور آزمون فرضیات، از آزمون‌های ناپارامتریک اسپیرمن و دو جمله‌ای استفاده گردید. با توجه به آنکه پاسخ سؤالات عمدتاً با استفاده از طیف پنج قسمتی لیکرت سنجیده شده بود، فرضیات تحقیق در آزمون‌های دو جمله‌ای به صورت زیر تعریف گردید:

$$\begin{cases} H_0: \mu = 3 \\ H_1: \mu \neq 3 \end{cases}$$

ضریب همبستگی رتبه‌ای (r_s) اسپیرمن، نسبت

نتایج جداول فوق بیانگر آن است که نزدیک به ۷۰ درصد پاسخگویان دارای مدرک تحصیلی لیسانس و بالاتر، قریب ۷۵ درصد آنان وضعیت استخدامی موقت داشته، و در حدود ۷۰ درصد پاسخگویان بیش از ۳ سال سابقه خدمت داشته و براین اساس به نظر می‌رسد با مسائل و مشکلات دانشگاه پیام نور آشنا، و امکان ارائه نظرات کارشناسی را داشته باشند.

۲. ابزار تحقیق

محقق پرسشنامه‌ای حاوی ۳۵ سؤال باز و بسته را طراحی، و بر مبنای آن آزمون‌های تحقیق را مورد سنجش قرار داد.

در بخش ابتدایی سؤالات مشخصات فردی پاسخگو نظیر نوع استخدام، مدرک تحصیلی، سنوات خدمت و نظایر آن مورد توجه قرار گرفته بود.

بخش دیگر پرسشنامه سؤالات نحوه مدیریت امور مرکز یا واحد به صورت گویه‌هایی در نظر گرفته شده بود، که پاسخگو میزان موافقت یا مخالفت خود را براساس طیف لیکرت، از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم، با درج علامت (ستاره) *

به ضریب همبستگی (r) علاوه بر ساده بودن، چون صرفاً بر مبنای رتبه‌ها عمل می‌کند اگر یک یا چند داده نسبت به سایر داده‌ها افراطی باشند، آن را تحت تأثیر قرار نمی‌دهند (عادل، آذر، ۱۳۷۷: ۲۷۳).

نتایج

الف) وضعیت به کارگیری مدیریت مشارکتی در مراکز و واحدها نتایج آمار توصیفی سؤالات نحوه اعمال مدیریت مشارکتی در مراکز و واحدها در جدول زیر خلاصه گردیده است.

جدول ۴. وضعیت مدیریت مشارکتی

شرح مختصر گویه	وضعیت آماری	بلی کاملاً	متوسط	خیر کاملاً نادرست
تصمیم‌گیری کاملاً متمرکز است و رئیس تصمیمات را ابلاغ می‌نماید.	فراوانی	۵۶	۲۳	۷
	درصد	۶۵/۱	۲۶/۷	۸/۲
رئیس پس از اخذ تعدادی نظرات تصمیم را خودش می‌گیرد.	فراوانی	۵۶	۲۲	۸
	درصد	۶۵	۲۵/۶	۹/۴
مدیر تصمیم را به کارکنان واگذار می‌کند.	فراوانی	۲۰	۲۲	۴۳
	درصد	۲۳/۳	۲۵/۶	۵۰/۱
تصمیم‌گیری پس از تشکیل جلسه	فراوانی	۵۶	۲۱	۸
	درصد	۶۵/۳	۲۴/۴	۹/۳
تصمیم‌گیری به وسیله تیم (تفویض اختیار کامل)	فراوانی	۲۱	۲۰	۴۴
	درصد	۲۴/۴	۲۳/۳	۵۱/۳

سازمان خود سود می‌جویند. به نظر می‌رسد با توجه به وجود چالش‌های دائمی در مراکز و بی‌ثباتی، به کارگیری شیوه متمرکز در تصمیم‌گیری چندان نامتعارف نباشد.

نتایج آزمون Kruskal Wallis مبنی بر وجود اختلاف در به کارگیری مدیریت مشارکتی در جدول زیر خلاصه شده است:

نتایج جدول حاکی از اختلاف ناچیز مراکز و واحدها از لحاظ به کارگیری مدیریت مشارکتی است. داده‌ها حاکی است که در مراکز، عموماً تصمیم به وسیله رئیس مرکز اخذ می‌شود. هرچند این امر پس از اخذ غیررسمی نظرات برخی از کارکنان و یا اخذ رسمی نظرات آنان باشد. به کارگیری تیم‌های کاری در مراکز معمول نیست و رؤسای مراکز عمدتاً از روش‌های متمرکز در اداره

جدول ۵. نتایج آزمون کروسکال والیس

نوع آزمون	بالاترین رتبه	کمترین رتبه	میزان کای مربع	درجه آزادی	درجه معنی‌داری
کروسکال والیس	۵۷/۷۲	۲۷/۳۸	۱۰/۰۶۸	۱۰	۴۳/۵

نتایج آزمون حاکی است که اختلاف معنی داری بین مراکز و واحدها از نظر میزان مشارکت کارکنان در تصمیم گیری وجود ندارد و عمدتاً مدیران از روش های سستی و متمرکز تصمیم گیری سود می جویند.

ب) وضعیت رضایت مندی کارکنان در مراکز و واحدها تعداد هفت سؤال به رضایت مندی کارکنان

اختصاص یافته است. مؤلفه های رضایت مندی شامل روش های اعمال مدیریت، رضایت از دانشجویان، همکاران، امکانات رفاهی، حقوق و مزایا، دخالت در امور و پذیرش نظرات و وظایف محوله بوده است. نتایج حاصل از تحقیق به شرح جدول زیر تلخیص شده است.

جدول ۶. نتایج آماری رضایت مندی کارشناسان مراکز و واحدها

نوع سؤال	کمترین حد	بالاترین حد	میانگین	نقطه برش	تعداد کمتر یا مساوی نقطه برش	سطح معنی داری	وضعیت H_1 و H_0
روشهای اعمال مدیریتی	۱	۵	۳/۴	۳	۵۰	۰/۴۰۴	رد H_0
رضایت از دانشجویان	۱	۵	۳/۳۶	۳	۴۱	۰/۰۱۳	تایید H_1
رضایت از همکاران	۱	۵	۳/۵۷	۳	۳۵	۰/۰۰۰	تایید H_1
رضایت از امکانات رفاهی	۱	۵	۲/۴۸	۳	۷۱	۰/۰۰۰	تایید H_0
رضایت حقوق و مزایا	۱	۵	۲/۸۲	۳	۶۲	۰/۰۰۷	تایید H_0
رضایت از دخالت در امور و پذیرش نظرات	۱	۵	۲/۹۵	۳	۶۰	۰/۰۲۱	تایید H_0
رضایت از وظایف محوله و فرایندهای اجرایی	۱	۵	۳/۳۶	۳	۴۶	۰/۱۶۰	رد H_0

همان گونه که نتایج جدول نشان می دهد کارشناسان مراکز و واحدها در دو زمینه رضایت از دانشجویان و سایر همکاران با ۹۹ درصد اطمینان رضایت خود را ابراز می دارند اما در زمینه امکانات رفاهی و حقوق و مزایا و استفاده از نظرات آنان در تصمیمات مربوط به حوزه های کاریشان ناراضی هستند. در دو زمینه رضایت از اعمال روش های مدیریت و وظایف محول، شواهد نشان دهنده تأیید فرضیه H_0 نیست.

ج) بررسی فرضیات تحقیق به منظور سنجش ارتباط شیوه مدیریت مشارکتی و رضایت مندی، مجموع امتیاز رضایت مندی کارکنان محاسبه و سپس همبستگی بین رضایت مندی و دو روش مدیریت (مدیریت آمرانه و مدیریت مشارکتی) محاسبه گردید. نتایج در جدول زیر تلخیص گردیده است.

www.SID.ir

جدول ۷. نتایج آزمون اسپیرمن رابطه بین رضایت و نوع مدیریت

نوع رابطه	ضریب همبستگی اسپیرمن	سطح معنی دار	نتیجه
رضایت و مدیریت مشارکتی	۰/۴۱۴	۰/۰۰۰	در سطح ۹۹ درصد اطمینان رابطه معنی دار است
رضایت و مدیریت آمرانه	-۰/۱۵۱	۰/۱۶۶	رابطه معنی دار نیست

ملاحظه نمود.

به منظور سنجش میزان مقاومت کارکنان در برابر تغییر رویه‌ها و فرایندهای اجرایی و میزان مشارکت آنان در تصمیم‌گیری ضریب همبستگی اسپیرمن بین میزان مقاومت و توجه به نظرات کارکنان محاسبه گردید. نتایج محاسبات در جدول زیر خلاصه گردیده است.

همان‌گونه که از جدول فوق مشخص است ضریب همبستگی بین مدیریت مشارکتی و رضایت‌مندی کارکنان در سطح ۹۹ درصد اطمینان معنی دار است در حالی که این ضریب در وضعیت مدیریت آمرانه هرچند منفی است ولی معنی‌دار نیست. بر این اساس بین رضایت‌مندی پرسنل و اعمال مدیریت آمرانه نمی‌توان ارتباط معنی‌داری را

جدول ۸. نتایج آزمون اسپیرمن رابطه بین مقاومت کارکنان و توجه به نظرات آنان

نوع رابطه	ضریب همبستگی اسپیرمن	سطح معنی دار	نتیجه
مقاومت در برابر تغییر و توجه کمتر به نظرات کارکنان	۰/۳۳۱	۰/۰۰۳	همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنی دار است.

مطرح گردید، به جای رقابت در کار، همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل و توجه به نیازهای توأم سازمان و کارکنان، مورد عنایت ویژه محققان قرار گرفت. در این حالت کنترل‌های کارکنان بیشتر داخلی و روش مدیریت به جای سبک مدیریت آمرانه که در رویکرد ماشینی مورد تاکید قرار می‌گرفت، مدیریت مشارکتی است. بعدها در دهه ۱۹۷۰ ریچارد هاک من

یافته‌های جدول فوق حاکی است که هر چه توجه کمتری به نظرات کارکنان گردد، مقاومت در برابر تغییر بیشتر خواهد شد.

نتیجه‌گیری

مدیریت مشارکتی و استقرار نظام پیشنهادها از پیامدهای مکتب روان‌شناختی مدیریت طراحی شغل است. بر اساس این رویکرد که در دهه ۱۹۵۰ به عنوان سیستم فنی - اجتماعی^۲ در طراحی سازمان

مشارکت در آن به کار گرفته می‌شوند، که تأثیری مثبت در عملکرد خواهد داشت.

بر این اساس به نظر می‌رسد اخذ نظرات کارکنان با استفاده از تکنولوژی اطلاعات و شفافیت برخورد مدیران با نظرات آنان، علاوه بر افزایش رضایت‌مندی، بهبود عملکرد را نیز در پی داشته باشد.

در نهایت مشارکت کارکنان در اخذ تصمیماتی که به وظایف آنان مرتبط است علاوه بر افزایش کیفیت تصمیمات، موجب کاهش مقاومت کارکنان، در برابر تغییرات آتی خواهد شد (Lawler, 1992). در این تحقیق با عطف توجه به این یافته‌ها، مقاومت در برابر تغییرات و توجه کمتر به نظرات کارکنان و اعمال مدیریت آمرانه مورد سنجش قرار گرفت. نتایج با بیش از ۹۹ درصد اطمینان حاکی است که مقاومت در برابر تغییرات و مدیریت آمرانه دارای ارتباط مثبت بوده و اعمال مدیریت متمرکز و دستوری از طرف رؤسای مراکز و واحدها افزایش مقاومت را در پی خواهد داشت. تحقیقات در دهه‌های اخیر به جای توجه به شیوه‌ها و برنامه‌های مشارکت کارکنان معطوف به زمینه‌های لازم به منظور اجرای نظام مشارکت کارکنان گردیده است. از جمله هکشر معتقد است که تنها با طراحی مجدد مشاغل، مشارکت‌های کارکنان نتایج مثبتی را در پی دارد. طراحی نظام پیشنهادها با استفاده از صفحات web در دانشگاهی که مبنای آموزش‌های خود را بر روش‌های نوین ارتباطی نهاده است، علاوه بر آشنا ساختن دانشجویان با این‌گونه ارتباطات، زمینه مناسبی را برای تعمیق تصمیم‌های مدیران عالی و جلوگیری از عدم انتقال پیشنهاد از طرف مدیران اجرایی در مراکز می‌شود (Hocksher, 1995: 16-21).

(J.R. Hackman) با ارائه مدل ویژگی‌های شغل، ابعاد پنجگانه اصلی شغل را به گونه‌ای پیشنهاد نمود که افرادی که نیاز به رشد و توسعه بالایی داشته باشند، از اینکه در شغل خود احساس استقلال در کار و مسئولیت بالاتری می‌نمایند، احساس رضایت می‌نمایند (رابینز، استیفن، ۱۳۷۶: ۱۶۵).

دانشگاه‌ها و، مشخصاً دانشگاه پیام نور، با دارا بودن تعداد قابل ملاحظه‌ای از کارکنان متخصص به عنوان یکی از ساختارهای حرفه‌ای شناخته شده‌اند. این‌گونه سازمان‌ها به جای به کارگیری تخصص‌گرایی و وظیفه‌ای، تخصص‌گرایی حرفه‌ای را مبنای سازماندهی خود قرار می‌دهند. رضایت‌مندی کارکنان در سازمان‌های حرفه‌ای به دلیل احتمال کاهش تعهد سازمانی آنان از نکات کلیدی حفظ منابع انسانی است (حضور، محمدجواد، ۱۳۸۳: پیک نور علوم انسانی، شماره ۳).

بر این اساس واریسی ارتباط رضایت‌مندی کارکنان و مدیریت مشارکتی اعمال شده از طرف مدیران مراکز و واحدها مبنای تحقیق قرار گرفت. آزمون انجام شده حاکی است که در مراکز که مدیریت آمرانه و دستوری اعمال می‌گردد، امکان وجود رضایت‌مندی بین همکاران کمتر و در مراکز که تصمیمات به صورت مشارکتی، و تعامل مدیر و کارکنان بیشتر است، میزان رضایت بالاتر است.

هرچند ارتباط بین رضایت‌مندی و مدیریت مشارکتی در عمده تحقیقات دهه‌های اخیر روشن، و در این تحقیق مورد تأکید قرار گرفت، ولی برخی محققان بر عدم ارتباط روشن و جامع بین مدیریت مشارکتی و بهره‌وری تأکید می‌نمایند (Wagner, 1994: 312-330). در این زمینه مسئله مهم، شکل مشارکت و زمینه‌هایی است که تکنیک‌های

پیش شرط‌های اجرایی

۱. عوامل نرم افزاری

این عوامل به شرایط روانی - اجتماعی و برنامه‌ای که موجب تسهیل اجرای مدیریت مشارکتی خواهد شد اطلاق می‌گردد. عوامل نرم افزاری به شرایط روحی روانی و برنامه رایانه‌ای اشاره دارد.

مدیران کنونی سازمان‌ها در گذشته‌ای نه چندان دور خودکارکنانی بوده‌اند که تحت شرایط مدیریت آمرانه، پرورش یافته‌اند. به کارگیری روش‌های بوروکراتیک در مدیریت، موجب تداوم کنترل‌ها و تهدید کمتر نسبت به قدرت مدیران خواهد بود.

- نخستین شرط در استقرار نظام پیشنهادها، پذیرش کاستن از قدرت و واگذاری بخشی از آن به کارکنان است. مدیرانی که هنوز این باور را در خود پرورش نداده‌اند، هرچند در اثر شرایط محیطی و فشارهای آن، به ظاهر مجاری دموکراتیک را برای اعمال نظرات کارکنان می‌گشایند ولی به دلیل نداشتن اعتقاد قلبی با کوچک‌ترین نسیم، به روش‌های قبلی مراجعت می‌نمایند (حسین زارعی، ۱۳۸۰: ۶۹)

- دومین پیش‌زمینه روانی، باور به وجود کارکنانی است که از کار و بهبود روش‌ها و فرایندهای اجرای کار استقبال می‌نمایند. در صورتی که این یافته در پس زمینه‌های ذهنی مدیران، جایگزین بی‌اعتمادی به کارکنان نگردیده باشد، انتظار استقرار نظام پیشنهادها، امر بیهوده‌ای خواهد بود. مدیران عالی سازمان می‌باید در خود حس اعتماد و خوش‌بینی به کارکنان را پرورش داده باشند تا از این طریق پیشنهادهای ارائه شده از طرف کارکنان را نه به عنوان روش‌هایی برای گریز از مسئولیت و انتقال وظایف به دیگران، بلکه

به‌عنوان روش‌هایی برای قبول مسئولیت بالاتر و پذیرش وظایف جدید تلقی نمایند.

- از دیگر پیش‌شرط‌های استقرار نظام پیشنهادها و مدیریت مشارکتی کاستن از دیوار بلند بی‌اعتمادی بین کارکنان و مدیران است. به گفته فوکویاما (Fukuyama) (دانائی‌فرد، حسین، ۱۳۸۴: ۱۰۰) اعتماد برای بهبود رقابت در قرن بیست و یکم به عنوان بخشی از جهانی‌سازی و جامعه اطلاعاتی از اهمیت بسیاری برخوردار است.

- فراهم‌سازی بستر لازم به منظور ارائه پیشنهاد و استقبال از پیشنهادهای ارائه شده و نیز شفافیت در فرایند ارائه، بررسی و ارزیابی، و در نهایت اجرای پیشنهادهای از جمله مواردی است که می‌باید طرح‌های اجرایی نظام پیشنهادها دارا باشد. به نظر می‌رسد شبکه جهانی انتقال داده‌ها و دسترسی نسبتاً عمومی به اینترنت می‌تواند شرایط فوق را فراهم سازد.

- نکته قابل توجه آن است که منافع افراد در بخش دولتی و از جمله دانشگاه‌ها در چارچوب نسبتاً معینی تعریف می‌شود. مدیران، با شناخت منافع کارکنان، می‌توانند مبانی انگیزشی لازم را برای ایجاد و استقرار نظام پیشنهادها به وجود آورند.

- به دلیل الزامات قانونی، گسترش و تعمیق مدیریت مشارکتی در دانشگاه‌ها حد و اندازه خود را داراست. بر این اساس، لازم است مدیران محدوده‌های استفاده از سازوکار استقرار نظام پیشنهادها را در ابتدای امر روشن سازند تا هم کارکنان و هم مدیران حد توقعات خود را از نظام پیشنهادها شناخته و تقاضای بیش از اندازه از اجرای آن نداشته باشند.

- محدودیت‌های قانونی در بخش دولتی

۳. بودجه کافی به منظور تشویق پیشنهاددهندگان و حق الزحمه دست اندرکاران طرح در نظر گرفته و به مراکز و مناطق یا استانها ابلاغ گردد.

۴. تمهیدات لازم در زمینه ایجاد فضای مناسب در کامپیوترهای مادر فراهم گردد. در حال حاضر، نرم افزار طرح در یکی از کامپیوترهای مرکز کامپیوتر نصب گردیده و امکان بهره برداری از آن از طریق آدرس <http://sugg.pnu.ac.ir> فراهم است.

۵. علاوه بر فضای مناسب در مرکز کامپیوتر سازمان مرکزی، امکان ارتباط اینترنتی online در کلیه مراکز و واحدهای دانشگاه فراهم گردد به گونه ای که هر یک از کارکنان در اقصی نقاط کشور به راحتی بتوانند فرم های ثبت نام را تکمیل و پس از تایید دبیر نظام پیشنهادها وارد برنامه گردند.

۶. نیروی انسانی لازم در سازمان مرکزی و مناطق و مراکز به عنوان مسئول اجرای طرح مشخص و نسبت به صدور ابلاغ ایشان اقدام گردد.

۷. اطلاع رسانی به کارکنان و دانشجویان از ضروریات اولیه اجرای طرح است. صفحات سایت دانشگاه و انتشار پوسترهای تبلیغی در ابتدای کار از ضروریات اولیه است.

و، در نهایت، مهم ترین وظیفه در اجرای هر طرح تغییر سازمانی، پشتیبانی مدیران عالی و پیگیری در اجرای آن است. مطمئناً بدون حمایت همه جانبه مدیران عالی در سازمان مرکزی امکان پیاده سازی سیستم وجود نخواهد داشت و، علاوه بر این، پیگیری در اجرا و برگزاری مراسم تجلیل از طرح برتر و افرادی که بیشترین طرح را ظرف یک سال به نظام ارائه داده اند، زمینه های تداوم اجرای طرح در دانشگاه را به همراه خواهد داشت. هر چند تجربه ثابت نموده است، اگر طرح در ابتدای اجرا

پرداخت پاداش به ارائه دهندگان پیشنهاد را با مسائلی چند مواجه می سازد، از یک طرف عدم پرداخت به موقع و متناسب آن، مانع تداوم و گسترش نظام در سطح سازمان می گردد، از دیگر سو، پرداخت بی رویه و خارج از ضوابط آن موجب این سوء برداشت می گردد که مدیران به منظور جلب رضایت کارکنان آنان را، از طریق ارائه پیشنهاد های صوری، راضی نگه می دارند.

- در نهایت، به نظر نمونه های تحقیق، می باید پس از استقرار نظام پیشنهادها و ایجاد محیط مناسب روانی به منظور تشویق کارکنان برای پیوستن به آن، به کوچک ترین نظرات کارکنان، پاداش مناسب داده شود، تا از این طریق تشویق سایرین به ارائه پیشنهاد تحقق یابد. هر چند دیوار بی اعتمادی بین مدیران و کارکنان به طور کامل قابل برداشت نیست ولی با استفاده از مکانیزم فوق، می توان شرایطی را فراهم ساخت که از ارتفاع آن کاسته گردد.

۲. عوامل سخت افزاری

عوامل سخت افزاری که به شرایط فیزیکی و ساختاری ایجاد نظام پیشنهادها، اشاره دارد بر این اساس لازم است:

۱. آیین نامه پذیرش و استقرار نظام پیشنهادها در مراجع ذیربط (شورای دانشگاه یا هیئت رئیسه و یا هیئت امنا) به تصویب برسد.

۲. شورای عالی نظام و شورای عمومی آن و نیز کمیته های مجازی و دبیران آن مشخص و شرح وظایف هر یک به آنان ابلاغ گردد.

زارعی، حسین، «مشارکت از طریق ارائه پیشنهاد(پائیز و زمستان ۱۳۸۰)»، مدیریت دولتی، شماره ۴۵ و ۴۶؛
 دانایی فرد، حسن (۱۳۸۴). "پیوستگی مردم و حکومت در سند چشم انداز کشور: تبیین نقش مدیریت دولتی رایزنانه در ایران"، کمال مدیریت، شماره های ۸ و ۹؛
 رایینز، استیفن (۱۳۷۶). تئوریهای سازمان. ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانائی فرد، انتشارات صفار، تهران؛
 شیخ محمد، مجید و تولیت زواره، محمدرضا (۱۳۸۰)، «مدیریت مشارکتی براساس نظام پیشنهادها»، انتشارات انستیتو ایزایران، چاپ اول، ص ۱۶؛

Cotton et al. (1993), "evidence", *Academy of Management Review*, Vol. 19;

Hecksher, C. (1995), "The failure of participatory management", *Across the Board*, November/December.

Hrvatska elektroprivreda", *Management*, Vol. 5 No. 2, pp. 51-67;

Ilies, R. and Judg, T.A. (2003), "On the heritability of job satisfaction: the mediating role of

Irvine, D.M. and Evans, M.G. (1995), "Job satisfaction and turnover among nurses: integrating research findings across studies", *Nursing Research*, Vol. 44 No. 4, pp. 246-53;

Kearney, R.C. and Hays, S.W. (1994), "Labor-management relations and participative decision making: toward new paradigm", *Public Administration Review*, Vol. 54, No. 1, pp. 44-51;

Koustelios, A., Kouli, O. and Theodorakis, N. (2003), "Job security and job satisfaction among Greek fitness instructors", *Percept. Mot. Skills*, Vol. 97 No. 1, August, pp. 192-4;

با کم اقبالی روبه‌رو گردد، با پیگیری‌های مستمر و به موقع، روز به روز بر پیشنهادها ارائه شده افزوده خواهد شد.^۳

منابع

آذر، عادل و مؤمنی، منصور (۱۳۷۷). *آمار و کاربرد آن در مدیریت*، انتشارات سمت، ص ۲۷۳؛

حضور، محمد جواد (۱۳۸۳). "بررسی رابطه تعهد سازمانی با ویژگیهای اعضای هیأت علمی دانشگاه پیام نور"، *پیک نور علوم انسانی*، سال سوم شماره ۳؛

Lawler, E. E. (2002), *Managing organizational change in the information age*. In Emirates Center for Strategic Studies and Research (ED.), *leadership and management in the information age*. (pp.161-176). London: British Academic Press;

Lawler, E. E., Mohrman, S. A. and Ledford, G. E. (1992), "Employee involvement and total quality management: practices and results in Fortune 1000 companies", San Francisco: Jossey-Bass;

----- (1991), *Participative management strategies*. In J. W. Jones, B.D. Steffy and D.W. Bray (eds.), *Applying psychology in business* (pp.578-586) Lexington, MA. Lexington;

Misener, T. R., Haddock, K. S., Gleaton, J. U. and Ajamieh, A.R. (1996), "Toward an international measure of job satisfaction", *Nursing Research*, Vol. 45, pp. 87-91;

Mosadeghrad, A.M. (2006), "A study of relationship between managers' leadership style and

۳. آیین‌نامه پیشنهادی در طرح تحقیق ارائه شده است.

employees' job satisfaction", *Leadership in Health Services*, Vol. 19 No. 2, pp. xi-xxviii;

parnell, J.A. and Bell, E.D. (1994), "The PPDM scale: a measure of managerial propensity for participative management: a conceptual and empirical analysis", *Administration and society*, Vol.25, pp 518-30;

parnell, J.A. and Crandall, W.R. (2001), "Rethinking participative decision making", *Personal Review*, Vol.30, No.5, pp 523-535;

personality", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88 No. 4, August, pp. 750-9;

Propensity for participative decision making (PPDM);

Skansi, D. (2000), "Relation of managerial efficiency and leadership styles – empirical study in

Wagner, J. A. (1994), "Participation's effects on performance and satisfaction: a reconsideration of research. ■

Archive of SID