



## Identifying the Factors Affecting Employees Participation in the Ports and Maritime Organization (PMO) of Mazandaran Province: A Qualitative Approach

Habib Moradi \*, M'asoomali Salimian \*\*

Behzad Farrokhseresht \*\*\*, Ghurban Ali Aghaahmadi \*\*\*\*

### Abstract

The art of management entails the maximum benefit from the thought and creativity of the employees, and participation is regarded as one of its methods. This qualitative research is intended to identify factors affecting the employees' participation in organizations. This is an applied research in terms of the results, and it is explorative in terms of the purpose. The statistical sample is composed of university professors and managers and experts of the Ports and Maritime Organization of Mazandaran province. The sampling method was purposeful, and the snowball method was used to identify the experts to reach to theoretical saturation. Interviews were performed to collect data for the analysis of which thematic analysis was conducted through Maxqda software. Based on the results, the factors affecting the participation of employees in the organization include management factors, structural factors and organizational processes, job factors, value and ethical factors.

**Keywords:** *employees participation, qualitative approach, Ports and Maritime Organization (PMO) of Mazandaran province.*

---

\* PhD candidate of public administration, Organizational Behavior, Islamic Azad University of Chaloos, Iran.

\*\* Corresponding author: assistant professor of public administration, Islamic Azad University of Chaloos, Iran  
Dr.msalmian@yahoo.com

\*\*\* Department of Public Administration, Islamic Azad University of Chaloos, Iran

\*\*\*\* Department of Public Administration, Islamic Azad University of Chaloos, Iran



## شناسایی عوامل مؤثر بر مشارکت کارکنان در اداره کل بنادر و دریانوردی استان مازندران: رویکرد کیفی<sup>۱</sup>

حبیب مرادی<sup>۱\*</sup>، معصومعلی سلیمیان<sup>۲\*</sup>، بهزاد فرخ‌سرشت<sup>۳\*\*</sup> قربانعلی آقا احمدی<sup>۴\*\*\*</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۲/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۴/۰۴

### چکیده

هنر مدیریت، بهره‌مندی حداکثری از اندیشه و خلاقیت کارکنان است که مشارکت، یکی از روش‌های آن محسوب می‌شود. هدف پژوهش حاضر، شناسایی عوامل مؤثر بر مشارکت کارکنان در سازمان بود که با رویکرد کیفی انجام شد. روش پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ روش اجراء، اکتشافی است. نمونه آماری را اساتید دانشگاهی و مدیران و کارشناسان خبره اداره کل بنادر و دریانوردی استان مازندران تشکیل داده‌اند. نمونه‌گیری به صورت هدف‌مند بوده و برای شناسایی متخصصان از شیوه گلوله برفی تا رسیدن به اشباع نظری استفاده شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه بوده و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، فن تحلیل مضمون با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا انجام شد. براساس نتایج حاصله، عوامل مؤثر بر مشارکت کارکنان در سازمان عبارتند از: عوامل مدیریتی، عوامل ساختاری و فرایند سازمانی، عوامل شغلی و عوامل ارزشی و اخلاقی.

**کلیدواژه‌ها:** مشارکت کارکنان؛ رویکرد کیفی؛ اداره کل بنادر و دریانوردی

۱. مقاله حاضر مستخرج از رساله دکتری است.

\* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش رفتار سازمانی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران

\*\* نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران

dr.msalmian@yahoo.com

\*\*\* گروه مدیریت دولتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس

\*\*\*\* گروه مدیریت دولتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس

## مقدمه

تحولات بنیادی و تغییرات سریع در ساختار نظام‌های سیاسی، اجتماعی و اقتصادی کشورهای مختلف جهان و لزوم بهره‌مندی هرچه بیشتر از منابع مادی و معنوی موجود از یک سو و ضرورت هماهنگی با پیشرفت‌های روزافزون علم و فن از سوی دیگر، شرایطی را پدید آورده که تحقق مشارکت در سطوح مختلف سازمان به‌عنوان یکی از راهبردهای مدیریت نوین مورد توجه قرار گیرد. نقد و بررسی نظام‌های مدیریتی سنتی سبب شد راهبردهای عملکردی سازمان‌ها به سمت انجام کارهای گروهی گرایش یابند (گرتون و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷: ۶۶ - ۵۱). مشارکت کارکنان به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در ارتقای کارایی سازمان معرفی شده است (وست و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴: ۲۶۰ - ۲۴۰). مطالعات نشان می‌دهد مشارکت کارکنان، مزایایی از قبیل: ارتقای کیفیت محصولات و خدمات سازمان، احساس رضایت مشتریان و کارکنان، افزایش عملکرد مالی و همچنین کاهش استرس در محیط کار (بوساک و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷: ۳۸ - ۱۸)، افزایش احساس تعلق و مالکیت فرد نسبت به کار و سازمان، افزایش همکاری با مدیریت، کاهش ترک خدمت و غیبت از کار (جهانیا، ۱۳۸۸: ۱۷۴ - ۱۵۳)، تسهیل در ارائه و اجرای برنامه‌های تغییر برای هماهنگی با تغییرات محیطی و بهبود فرایند تصمیم‌گیری (آصفی و همکاران، ۱۳۸۸: ۲۶ - ۵) را به دنبال خواهد داشت. فرایند مشارکت کارکنان باید به‌صورتی انجام پذیرد که نه تنها وقت سازمان، بلکه وقت و انرژی کارکنان نیز هدر نرود (گرتون و همکاران، ۲۰۱۷: ۶۶ - ۵۱). در بسیاری از سازمان‌ها، کارکنان از روی اختیار، عملکردی بسیار قابل دفاع از خود ارائه نموده و درقبال مسئولیت‌های خود متعهد می‌باشند (لوپز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷: ۲۳ - ۱). لذا رعایت عدالت و وجود روابط متقابل سازنده در سازمان می‌تواند به ایجاد شفافیت در محیط کار و نهایتاً تقویت مشارکت کارکنان در سازمان منتج شود (کراوشا و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳: ۹۰۴ - ۸۸۵).

1. Greon et al
2. West et al
3. Bosak et al
4. Lopes
5. Crawshaw et al

## بیان و تشریح مسئله

در ایران برای اولین بار، دولت به منظور اهمیت و ضرورت نقش مشارکت کارکنان در افزایش کارایی و اثربخشی دستگاه‌های دولتی و افزایش رضایت و توان کاری آنان، در جلسه مورخ ۱۳۷۷/۵/۲۸ شورای عالی اداری مصوب نمود که نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای کلیه وزارتخانه‌ها، مؤسسات، شرکت‌ها، بانک‌ها و کلیه دستگاه‌ها استقرار یابد. متعاقباً در تصویب‌نامه مورخ ۱۳۹۲/۱۲/۱۴ شورای عالی اداری تحت عنوان نقشه راه اصلاح نظام اداری مبتنی بر سیاست‌های کلی نظام، نظام پیشنهادهای به‌عنوان یکی از مدل‌های پشتیبان بخش فناوری راهبردی از برنامه پنجم (فناوری مدیریتی) جهت مشارکت کارکنان در سازمان معرفی شد. همچنین براساس قانون مدیریت خدمات کشوری، برنامه‌های ده‌گانه تحول در نظام اداری تدوین شده که بند نهم آن به تقویت مدیریت و توان کارشناسی کشور و ارتقای روحیه خودکنترلی در کارها پرداخته و یکی از محورهای این برنامه به‌موجب ماده ۲۰ قانون عبارت است از: ایجاد سازوکار مناسب برای جلب مشارکت کارمندان و بهره‌مندی از فکر و اندیشه و خلاقیت آنان در تصمیم‌گیری‌ها (سلاجقه و هنرآموز، ۱۳۸۹: ۲۷۶ - ۲۵۴).

براساس آخرین پژوهش انجام‌شده درخصوص علل بروز فساد اداری در سازمان‌های دولتی ایران، عوامل درون و برون‌سازمانی تبیین و ضعف مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری به‌عنوان مؤثرترین عامل درون‌سازمانی بروز فساد معرفی شد که از طریق نظام‌های درون‌ادارات دولتی و با هدف نفع شخصی مستقیم، دریافت رشوه نقدی یا غیرنقدی از اشخاص ثالث و یا کمک به دوستان و خویشاوندان به‌وجود می‌آید. محققین در این پژوهش، مشارکت سازنده را به‌عنوان راهکار بسیار حیاتی و یکی از عوامل مؤثر در جهت مبارزه با فساد اداری در سازمان‌های دولتی پیشنهاد نمودند (زرندی و همکاران، ۱۳۹۶: ۲۰۲ - ۱۶۵). نظام اداری ایران، به‌دلیل برخورداری از ضعف‌های گوناگون از کارایی و اثربخشی لازم برخوردار نبوده و این موضوع باعث شد تا سازمان‌های اداری در مقابل حجم بالایی از منابعی که می‌بلعد، نتایج و دستاوردهای اندکی را به‌بار آورده و موجبات نارضایتی شهروندان را فراهم سازد که یکی از علل اصلی آن، بی‌توجهی به

ارزش‌های اخلاقی و نقش بنیادین آن در تحول و سلامت نظام اداری است. لذا به نظر می‌رسد اقدامات عملی و جدی جهت ایجاد تحول اساسی در نظام اداری ایران امری واجب و لازم باشد، اما آیا می‌توان برای بهبود این نظام اداری و در نتیجه بازده آن، کاری انجام داد یا خیر؟ پاسخ این سؤال مثبت است و اندیشمندان در توضیح این مسئله به برخی اقدامات اساسی از جمله مشارکت کارکنان اشاره دارند (صالحی امیری و شادالویی، ۱۳۹۲: ۱۱ - ۱). به طور کلی می‌توان گفت بی‌تفاوتی و عدم مشارکت کارکنان در برخورد با مشکلات، یکی از چالش‌هایی است که سازمان‌های اداری ایران با آن روبه‌رو هستند. سؤالی که در اینجا مطرح می‌شود این است که چرا چنین مشکلی به وجود می‌آید؟ به نظر، برای گذر از مدیریت سنتی و حفظ بقای سازمان، مدیران باید در سازمان و روش‌های مدیریتی خود تغییرات اساسی ایجاد نمایند. بدیهی است برای اقداماتی که در جهت اصلاح و بهبود ساختار سازمان‌ها صورت می‌پذیرد، افزایش مشارکت کارکنان ضرورت داشته و شناسایی عوامل مؤثر بر بروز مشارکت کارکنان در سازمان، در راستای تحقق سازمان‌های کارا، بهره‌ور و شفاف مؤثر خواهد بود که همه این موارد، جمعاً سبب ارتقا و اصلاح سازمان‌ها می‌شوند. بنابراین، باتوجه به وجود قوانین و اسناد بالادستی که بر مشارکت کارکنان تأکید دارند، ضرورت دارد در راستای حل این چالش، گامی برداشته تا از این طریق اهداف توسعه و بهبود کارایی سازمان محقق شود. بنابراین، هدف اصلی ما شناسایی عوامل مؤثر بر بروز مشارکت کارکنان در اداره کل بنادر و دریانوردی استان مازندران است. بدین منظور، باید به این سؤال اساسی پاسخ دهیم که عوامل مؤثر بر مشارکت کارکنان در سازمان کدامند؟

## مبانی نظری

در فرهنگ فارسی، مشارکت به معنای شرکت کردن و سهیم ساختن بیان شده است (معین، ۱۳۷۶: ۲۴۳). برای مشارکت کارکنان، تعاریف مختلفی ارائه شده است که برخی از آنها عبارتند از: رُشد توانایی‌های اساسی بشر از جمله شأن و منزلت انسانی و مسئول ساختن بشر در باروری نیروی تصمیم‌گیری و عملی که سنجیده و از روی فکر باشد (صادقی، ۱۳۹۵: ۲۲ - ۹)؛ همکاری

متقابل برای دستیابی به عملکرد مؤثر (ریچارد و اندرس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸: ۲۶۱ - ۲۵۱) کارکنانی که دارای مشغله، علاقه و تعهد نسبت به شغل خویش بوده و به شکلی مثبت، با سازمان همکاری می کنند (سازمان گالوپ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳: ۷۴ - ۶۵)؛ درگیری ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیت های گروهی که آنان را برمی انگیزد تا برای دستیابی به هدف های گروهی یاری دهند و در مسئولیت کار شریک شوند (طوسی، ۱۳۷۹: ۵۴)؛ سهمی در چیزی یافتن و از آن سود بردن یا در گروهی شرکت جستن و نهایتاً با آن همکاری داشتن (توسلی، ۱۳۸۲: ۱۷).

برخی از محققان، مشارکت را به عنوان یک ضرورت اخلاقی<sup>۳</sup> مورد توجه قرار داده (محمدزاد، ۱۳۷۸: ۱۸۶ - ۱۵۷) و در مقابل لاک و شوی جر<sup>۴</sup> با ارائه مقاله ای درباره مشارکت در تصمیم گیری، دیدگاه رایج در اروپا که مشارکت را یک مقوله اخلاقی و ایدئولوژیکی تلقی می نماید، مورد انتقاد شدید قرار داده اند (لاک و شوی جر، ۱۹۷۹: ۳۳۹ - ۲۶۵). پس ارائه تعریفی جامع و واحد از مشارکت، کار آسانی نیست و این موضوع توسط صاحب نظران و نویسندگان مختلف با توجه به تنوع فرهنگ ها، معنای واحد و یکسانی ندارد.

برخی اندیشمندان معتقدند مقوله مشارکت باید از سه بُعد: انسان گرایی<sup>۵</sup>، سهم شدن در قدرت<sup>۶</sup> و کارایی سازمان<sup>۷</sup> مورد بحث قرار گیرد (داچلر و ویلپرد، ۱۹۷۸: ۱۱۵ - ۱۰۶). بُعد انسان گرایی موجب احساس شایستگی و افزایش آن برای تشریک مساعی در مواردی نظیر: کار را از خود دانستن و خودیابی در انسان می شود. این امر سبب می شود که انسان از همه توانایی های خود بهره بگیرد (الدن<sup>۸</sup>، ۱۹۸۹: ۲۵۵ - ۲۳۹). حامیان و طرفداران بُعد سهم شدن در قدرت، بنا به دلایل ایدئولوژیکی و اخلاقی چنین استدلال کرده اند که روابط اقتدار گرایانه سنتی، به طور ذاتی غیرمنصفانه و متناقض با جامعه مردم سالار است (هرووات<sup>۹</sup>، ۱۹۸۳: ۳۰۰ - ۲۷۹). برخی

1. Richard & Andrews
2. Gallup
3. Ethical imperative
4. Locke & Schweiger
5. Humanistic
6. Power sharing
7. Organization efficiency
8. Elden
9. Horvat

صاحب‌نظران چنین قضاوتی را در زمینه‌های سیاسی و همچنین محروم کردن دیگران از امور مذهبی و اخلاقی مطرح کرده‌اند. مؤسسه بولاک در انگلستان، براساس گزارش منتشره سال ۱۹۷۷ اعلام کرد نهضت کارگران و اعتصابات فراگیر در فرانسه و بسیاری از کشورهای اروپایی که در سال ۱۹۶۸ رخ داد، صرفاً برای افزایش مزد نبوده است، بلکه این اعتراضات و اعتصابات به دلیل شرایط بد محیط کاری و مدیریت مستبدانه حاکم بر کارگاه‌ها بود (استریک<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵: ۳۴۸ - ۳۱۳). این مؤسسه بر مشارکت سازمانی تأکید داشته و اعلام نمود باید به انسانی شدن محیط کار و عدالت‌خواهی توجه بیشتری داشت تا توجه صرف بر بحث بهره‌وری سازمان (لامرز<sup>۲</sup>، ۱۹۸۹: ۳۳۰ - ۳۱۵). تحقیقات نشان می‌دهد مشارکت، اتخاذ تصمیمات بهتر و تأثیر مثبت بر کارایی سازمان و همچنین تعهد افراد مشارکت‌کننده را به دنبال دارد (ساکس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱: ۳۴۰ - ۳۱۷؛ بیگی نیا، ۱۳۸۲: ۲۰ - ۱).

مشارکت افراد سه جزء مهم را در برمی‌گیرد: درگیری ذهنی و عاطفی؛ یعنی مشارکت تنها به کوشش‌های فیزیکی محدود نمی‌شود. یاری‌دادن؛ یعنی شخص در مشارکت این فرصت را می‌یابد که از قابلیت‌ها و ابتکارات خود برای دستیابی به اهداف گروهی استفاده نماید و مسئولیت‌پذیری؛ یعنی مشارکت اشخاص را برمی‌انگیزد تا در کوشش‌های گروه خود مسئولیت‌پذیر باشند (علوی‌تبار، ۱۳۷۹: ۱۲۲). در واقع، مشارکت هنگامی تحقق می‌یابد که بی‌تفاوتی و بی‌مسئولیتی جای خود را به احساس وابستگی، هم‌سرنوشتی و مسئولیت‌پذیری بدهد. تحقق مشارکت مستلزم فراهم‌آمدن برخی پیش‌نیازهاست که تعدادی از آنها در وجود مشارکت‌کنندگان و تعدادی دیگر در محیط پیرامون جای دارند. عمده‌ترین این پیش‌نیازها که تحقق و کارایی مشارکت را تعیین کرده و سطح آن را مشخص می‌سازند عبارتند از: فراهم‌بودن زمینه مشارکت، فایده‌گرایی مشارکت، موردعلاقه‌بودن موضوع مشارکت، وجود توانایی‌های فردی، عدم احساس تهدید از سوی فرد مشارکت‌جو و آزادی عمل (بوساک و همکاران، ۲۰۱۷: ۱۱۶).

1. Streeck  
2. Lammers  
3. Saks

(۳۸-۱۸).

مشروعیت مشارکت، از دیدگاه فلسفی که بر کشور، صنعت یا هر سازمان حاکم است، نشئت می‌گیرد. حداقل چهار رویکرد عمده درخصوص مشارکت وجود دارد: رویکرد مدیریتی، رویکرد دموکراتیک، رویکرد انسانی و رویکرد ایدئولوژیکی (بوساک و همکاران، ۲۰۱۷: ۳۸-۱۸). رویکرد مدیریتی در پی آن است که به ترویج کارایی و بهره‌وری بپردازد. براساس این نگرش، برنامه‌های مشارکتی نوعاً در سطوح پایین استقرار می‌یابند و قلمرو مشارکت به‌طور محدود تعریف می‌شود تا اختیارات تصمیم‌گیری ویژه رهبر را شامل نشود. آنهایی که از دیدگاه مدیریتی به مشارکت می‌نگرند، نگران تأثیر منفی مشکلات نیروی کار بر بهره‌وری و سودآوری سازمان هستند (لاک و شوی جر، ۱۹۷۹: ۳۳۹-۲۶۵). رویکرد دموکراتیک، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری را به‌عنوان ابزار توزیع قدرت در درون سازمان‌ها می‌نگرد. مولدر و وایک<sup>۱</sup> کاهش تفاوت در قدرت بین سطوح مختلف جامعه، سازمان و گروه‌ها را مطلوب تشخیص می‌دهند و تصمیم‌گیری مشارکتی را بهترین ابزار تحقق این هدف به‌حساب می‌آورند (مولدر و وایک، ۱۹۷۰: ۴۴۸-۴۳۰). علی‌رغم چنین ادعایی، اگر مشارکت بدون تغییر ساختار گروه به‌کار گرفته شود، ممکن است به‌جای کاستن از تفاوت‌های قدرت، ابزاری برای افزایش این نوع تفاوت‌ها باشد (داچلر و ویلپرت، ۱۹۷۸: ۱۵-۱۰۶). علاوه بر برابری قدرت، تصمیم‌گیری مشارکتی برای مدت‌های طولانی به‌عنوان ابزاری جهت ایجاد محیط‌های دموکراتیک مورد لحاظ قرار گرفته است. نظریه‌پردازان دموکراتیک، مشارکت در کار را جزء مهم ایجاد سازمانی دموکراتیک می‌دانند (میسسی و پیترسون<sup>۲</sup>، ۱۹۸۹: ۱۱۶۵-۱۰۹۵). رویکرد انسانی در پی کسب همکاری کارکنان در رسیدن به اهداف سازمانی است. اعتقاد بر این بود که کارکنان اگر در تصمیم‌گیری دخالت داده شوند، از تصمیم‌ها حمایت خواهند کرد و در نتیجه بهره‌وری خودشان را افزایش خواهند داد. این نگرش، مسئولیت رهبری در تصمیم‌گیری یا اختیارات او را به زیردستان واگذار نمی‌کند، اما فرض می‌کند که زیردستان بر مبنای آموزش و تجربه‌هایشان،

1. Mulder & Wike  
2. Macy & Peterson



قابلیت ارائه پیشنهادها و تصمیم‌گیری را دارند. رویکرد انسانی، مشارکت را کمکی برای پرورش انسان می‌داند و ارزش رشد در کار برای رسیدن به مراحل بالاتری از انسانیت را مورد تأکید قرار می‌دهد. این نگرش بر طراحی مجدد کار برای کشف قابلیت‌های بالقوه انسان‌ها و ایجاد محیط کاری بامعناصرار می‌ورزد. بنابراین، می‌توان گفت نگرش انسانی که از مشارکت حمایت می‌کند، بر پرورش سالم افراد در درون محیط‌های سازمانی تأکید دارد. این نگرش قطعاً در حکومتی که بر حفظ ارزش‌های والای انسانی تکیه دارد، مبنای فلسفی مناسبی برای مشارکت محسوب می‌شود (رهنورد، ۱۳۷۸: ۱۶ - ۷). دیدگاه ایدئولوژیک درخصوص مشارکت، تقریباً بدین شکل دنبال می‌شود که دموکراسی خوب است، مشارکت امری دموکراتیک است و بنابراین، مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی لازم است (لاک و شوی جر، ۱۹۷۹: ۳۳۹ - ۲۶۵).

مشارکت کارکنان از جنبه‌های مختلف شناختی، احساسی و رفتاری هم تبیین شده است. بُعد شناختی به این سؤال پاسخ می‌دهد که کارکنان درمورد سازمان خود چه فکری می‌کنند؟ به عبارتی، آیا کارکنان به حمایت از اهداف و ارزش‌های سازمان خود باور دارند؟ مطالعات انجام‌گرفته در شرکت مشاوره کارکنان<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) نشان داد بعد شناختی مشارکت کارکنان یک ابزار بسیار قدرتمند برای افزایش کارایی مالی و موفقیت کلی سازمان است (استون و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹: ۹۱ - ۷۵). کان<sup>۳</sup> (۱۹۹۰) به‌طور غیرمستقیم این بُعد را آگاهی پرجنب‌وجوش، هوشیاری فکری و احساس درک بسیار و علاقه بیان کرده است. در برخی مطالعات، این بُعد، مشارکت منطقی<sup>۴</sup> یا تعهد فکری که هر فرد نسبت به سازمان دارد بیان شده است (ساکس، ۲۰۱۱: ۳۴۰ - ۳۱۷). به‌طور خلاصه مشارکت شناختی را می‌توان، ادراک فرد از اهداف و آرمان‌های سازمان، شفافیت شغلی، رفاه شغلی و معنی‌داری شغلی در نظر گرفت (استون و همکاران، ۲۰۰۹: ۹۱ - ۷۵). مشارکت احساسی کارکنان به تجربه یا ارتباط عاطفی فردی نسبت به سازمان یا شخصی در

1. ISR
2. Stone et al.
3. Kahn
4. Rational engagement

سازمان گفته می‌شود (کان<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰). واژه احساسی اغلب به پاسخ ناخودآگاه به عوامل محرک محیطی اطلاق می‌شود. در بسیاری از نظریه‌ها (مثلاً: لازاروس<sup>۲</sup>، ۱۹۸۲) مقام احساس را پس از شناخت می‌دانند: در این دیدگاه پاسخ احساسی، مانند دوست داشتن، دوست‌نداشتن، اعتماد یا تعهد، براساس شناخت قبلی شکل می‌گیرد و این احساس ارزش‌ها و میزان مشارکت آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد (کان، ۱۹۹۰: ۷۲۴ - ۶۹۲). لازاروس (۱۹۸۲) استدلال کرد که عکس‌العمل احساسی فرد، خروجی ارزیابی شناختی اوست؛ مخصوصاً در پاسخ به این سؤال فرد از خود: اقدام در این جهت چه منفعتی برای من دارد؟ مشارکت احساسی یک جزء چندبعدی است که بر روابط فرد با نقش شغلی‌اش متمرکز است (ماسلاچ و لیتز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸: ۲۲۰ - ۲۰۴). به‌طور خاص این جنبه از لحاظ معنایی با تعهد سازمانی، فکر کردن در مورد شغل و رضایت شغلی همپوشانی دارد (هارتر و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲: ۲۷۹ - ۲۶۸).

پژوهشگران در مطالعات خود نشان دادند تعهد سازمانی و سایر پیش‌فرض‌های آن، نمی‌تواند میزان مشارکت را پیش‌بینی کند، اما برخی از جنبه‌های آن مانند احساس در قالب عوامل روان‌شناختی می‌تواند میزان مشارکت را توضیح دهد (مکی و اشنایدر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸: ۳۰ - ۳). شافولی<sup>۶</sup> (۲۰۰۶) نیز استدلال می‌کند که مشارکت از رضایت شغلی جداست، اما رضایت بر میزان مشارکت، مؤثر است. به‌طور کلی؛ مشارکت احساسی کارکنان، مفهومی بسیار مشابه با تعهد سازمانی و رضایت شغلی دارد اما در اصل چیزی متفاوت از این دو است و مهم‌تر آنکه مشارکت احساسی پس از مشارکت شناختی شکل می‌گیرد (ساکس، ۲۰۱۱: ۳۴۰ - ۳۱۷). مکی و اشنایدر (۲۰۰۸) مشارکت رفتاری را رفتارهای تطبیقی با هدف خدمت به سازمان تعریف کرده‌اند. این بعد از مشارکت به‌طور مستقیم در رفتارهای کارکنان در محیط کار قابل مشاهده است و دربردارنده رفتارهای نوآورانه، انگیزش، رفتارهای کنش‌گرایانه و بروز رفتارهای مثبت پیش‌بینی نشده است.

1. Kahn
2. Lazarus
3. Maslach and Leiter
4. Harter et al.
5. Macey & Schneider
6. Shaufeli

## پیشینه پژوهش

دهقان و غفاری (۱۳۸۴) متغیرهای تأثیرگذار بر مشارکت را اعتماد اجتماعی و ویژگی‌های شخصیتی معرفی نمودند. در پژوهش آنها، اعتماد اجتماعی<sup>۱</sup> در سطح اعتماد بین فردی<sup>۲</sup> و اعتماد نهادی<sup>۳</sup> و ویژگی‌های شخصیتی از طریق متغیرهای عام‌گرایی<sup>۴</sup>، بیگانگی اجتماعی<sup>۵</sup>، آینده‌نگری<sup>۶</sup> و موقعیت کنترل<sup>۷</sup> تبیین شد. بوساک و همکاران (۲۰۱۷) طی پژوهشی در بیمارستان‌های انگلستان، عوامل مؤثر بر مشارکت کارکنان را جو مشارکتی سازمان شامل روحیه گروهی، صمیمیت، ملاحظه‌گری، نفوذ و پویایی معرفی نمودند. ویتینگتون و همکاران (۲۰۱۷) طی پژوهشی، مدل مشارکت کارکنان را شامل: پیش‌نیازهای مشارکت (زنجیره ارزش منابع انسانی، نظام مدیریت بهره‌وری، پاداش)، پیش‌نیازهای معنی‌داری در محل کار (رهبری تحول‌گرا) - معنی‌داری شغل (طراحی شغل) - معنادار کردن شغل (ایمان یکپارچه) معرفی نمودند که نتایج آن بر کارکنان شامل رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی بوده است. آل برشت و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۱۵) طی پژوهشی، عوامل کلیدی مدیریت منابع انسانی مؤثر بر مشارکت کارکنان را جو سازمانی، خواسته‌های شغلی، منابع شغلی، امنیت شغلی، معنی‌داری شغل، مشارکت افراد و گروه‌ها، عملکرد سازمانی و مزیت رقابتی، معرفی نمودند. دیکسون و همکاران<sup>۹</sup> (۲۰۱۴) دریافتند میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان، نقش بسزایی در افزایش درآمد سازمان دارد. ویتینگتون و گالپین<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۰) چهارچوبی را برای مشارکت کارکنان ارائه نمودند که زنجیره ارزش مدیریت منابع انسانی تأثیر مستقیم بر سطح مشارکت کارکنان دارد. آنها استفاده مدیران از رفتارهای رهبری تحول‌گرا و مرادده‌ای و همچنین ویژگی‌های شغل و هدف‌گذاری در کارها را به‌عنوان مهم‌ترین

1. Social Trust
2. Interpersonal Trust
3. Institutional Trust
4. Universalism
5. Social Alienation
6. Futurealism
7. Locus of Control
8. Albrecht et al.
9. Dixon-Woods et al
10. Whittington and Galpin

عوامل مؤثر بر افزایش سطح مشارکت کارکنان معرفی نمودند. مک کی و اشنایدر (۲۰۰۸) در مدل مفهومی خود پیشنهاد کرده‌اند که شخصیت فعال، بااراده و باوجدان، باعث افزایش میزان مشارکت افراد می‌شود. الی ویر و راثمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) پیش‌نیاز اصلی مشارکت کارکنان را تجربیات آنان از محیط کاری معرفی نمودند. لین<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) در پژوهش خود با عنوان اکتشاف مدل مشارکت کارکنان در سازمان‌های چین، مؤلفه‌های مؤثر بر مشارکت کارکنان را ویژگی‌های شخصیتی (درون‌گرا - برون‌گرا) و جوسازمانی (روابط رسمی و غیررسمی) تبیین نمودند. مؤسسه گالوپ (۲۰۱۳) طی پژوهشی اعلام کرد کارکنانی که دارای مدیر هم‌نژاد خود بودند، سطوح مشارکتی بالاتری نسبت به سایرین داشتند. شارگا و شیرون<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) دریافتند ویژگی‌های شخصیتی برون‌گرا و پذیرا بودن، قابلیت پیش‌بینی مشارکت در سازمان را دارد. جادج، ون وین و دیپاتر<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) دریافتند عواملی مانند رضایت، تعهد و درگیری با شغل بر مشارکت کارکنان تأثیر دارند. ماسلاچ و همکاران (۲۰۰۸) نشان دادند متغیرهایی مانند سن، تجربه کاری، جنسیت و سمت سازمانی جزو متغیرهای جمعیت‌شناختی هستند که میزان مشارکت افراد را در چالش‌های پیش روی سازمان تحت تأثیر قرار می‌دهند. آوری، مک کی و ویلسون<sup>۵</sup> (۲۰۰۷) در پژوهشی دریافتند کارکنان با سن بالاتر، سطح مشارکت بالاتری داشته و زنان نسبت به مردان از سطح مشارکت بالاتری برخوردارند. این یافته با یافته‌های پژوهش جیمز، سوانبرگ و مک کچین<sup>۶</sup> (۲۰۰۷) همخوانی دارد. جونز و هارتر<sup>۷</sup> (۲۰۰۵) رابطه بین سن بالاتر و مشارکت بالاتر کارکنان را تأیید نمودند. یل دیریم<sup>۸</sup> (۲۰۰۸) نشان داد جنسیت، تأثیر چندانی بر میزان مشارکت افراد ندارد؛ باین‌حال اسپرانگ، کلارک و ویتوسلی<sup>۹</sup> (۲۰۰۷) نیز نشان دادند زنان به‌علت داشتن مسائل مهم‌تری همچون مسائل فرزند و خانه‌داری، نسبت به مردان از سطوح مشارکت پایین‌تری

1. Olivier & Rothmann
2. W.B.Lin
3. Shraga and Shiron
4. Judge, VanVianen, & De Pater,
5. Avery, McKay, & Wilson
6. James, Swanberg, & McKechnie
7. Jones and Harter
8. Yildirim
9. Sprang, Clark, & WhittWoosley

برخوردارند. لاو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) نشان دادند محل کار تأثیر معنی‌داری بر میزان مشارکت افراد دارد. وات و کلی<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) دریافتند میزان مشارکت کارکنان ساکن در محیط‌های سطح بالای شهر نسبت به کارکنان ساکن در محیط‌های پایین‌تر سطح شهر، کم‌تر است.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از منظر نتیجه اجرای آن، کاربردی؛ از منظر منطق اجرا یا نوع استدلال، استقرایی؛ از منظر فرایند اجرا (نوع داده‌ها)، کیفی؛ از منظر بُعد زمانی، مقطعی و از منظر هدف اجرا، اکتشافی است. قلمرو زمانی پژوهش نیمه دوم سال ۱۳۹۷ و جامعه آماری متشکل از خبرگان دانشگاهی با پیشینه علمی، پژوهشی مرتبط با موضوع و دارای سوابق آموزشی در اداره کل بنادر و دریانوردی استان مازندران و همچنین مدیران و کارشناسان متخصص مرکز تحقیقات و مطالعات راهبردی و آموزشی اداره کل بوده که نسبت به موضوع پژوهش آگاهی کافی داشتند. از آنجا که پایگاه داده مدون و مناسبی برای تعیین این گروه از خبرگان در دسترس نبود، برای جمع‌آوری نمونه از روش گلوله برفی تا رسیدن به اشباع نظری انجام شد. تعداد شرکت‌کنندگان در مصاحبه ۱۴ نفر (حجم نمونه) بوده و ابزار پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که با استفاده از موضوع پژوهش، مبانی نظری و پیشینه، سؤال اصلی تعیین شد. شرکت‌کنندگان در پاسخگویی آزادی عمل داشته و در ابتدای مصاحبه، هدف پژوهش بیان و تأکید شد. مدت‌زمان انجام مصاحبه‌ها به‌طور متوسط حدود ۳۵ تا ۵۰ دقیقه برای هر نفر و طی سه روز در محل اداره کل بنادر و دریانوردی و همچنین طی پنج روز در محل اتاق اساتید دانشگاه صورت پذیرفت. با اجازه مصاحبه‌شوندگان، مصاحبه‌ها ضبط و سپس فایل صوتی روی کاغذ ثبت و نهایتاً با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا تحلیل شد. داده‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری تحقیق به شرح جدول شماره یک بیان شده است. برخلاف تحقیقات کمی، در میان تحقیقات کیفی هیچ آزمون استاندارد برای روایی وجود ندارد و غالباً ماهیت تحقیق توسط خود محقق تعیین و

1. Law et al.

2. Watt & Kelly

جرح و تعدیل می‌شود و حتی ممکن است هیچ فرضیه اولیه‌ای وجود نداشته باشد. بنابراین ماهیت مفهوم روایی در تحقیقات کیفی به بازنمایی مشارکت‌کنندگان، اهداف تحقیق و مناسب بودن فرایندها ارتباط دارد (بنی‌مهد و همکاران، ۱۳۹۵). در این پژوهش جهت ارتقای روایی از راهبردهای بازخورد مشارکت‌کننده<sup>۱</sup> و دریافت نظرات همکاران<sup>۲</sup> استفاده شد. براساس راهبرد بازخورد مشارکت‌کننده، محقق تفسیرهای خود را به مشارکت‌کنندگان ارائه نموده و زمینه‌های بد در گذشته را مشخص و اصلاح می‌کند. به عبارتی بررسی شد که آیا افراد مورد مطالعه با آنچه محقق در مورد آنها گفته است، موافقت می‌کنند؟ همچنین براساس راهبرد دریافت نظرات همکاران، محقق زمانی را صرف بحث روی تبیین‌ها و نتایج کار با دیگر محققان و همکاران کرده و با آنها به دنبال شناسایی مشکلات می‌پردازد (بنی‌مهد و همکاران، ۱۳۹۵: ۳۶). بنابراین داده‌ها به اساتید راهنما و مشاور داده شد تا مشخص شود آیا آنها درک مشابهی از داده‌ها دارند یا خیر؟

جدول ۱. مشخصات اعضای نمونه آماری

متغیر	گروه	فراوانی	درصد
جنسیت	آقا	۱۲	۸۵/۷
	خانم	۲	۱۴/۳
میزان تحصیلات	دکتري	۱۳	۹۲/۹
	کارشناسی ارشد	۱	۷/۱
سابقه خدمتی	کمتر از ۱۰ سال	۴	۲۸/۶
	بین ۱۰ تا ۲۰ سال	۷	۵۰
	بیش از ۲۰ سال	۳	۲۱/۴
جایگاه سازمانی	عضو هیئت علمی دانشگاه	۸	۵۷/۱
	مدیران	۶	۴۲/۹
جمع کل		۱۴	۱۰۰

1. Participant Feedback
2. Peer review

## تحلیل داده‌ها و ارائه یافته‌های پژوهش

پس از اتمام مصاحبه، داده‌ها از روی فایل صوتی ثبت و به هریک از مصاحبه‌ها یک شماره اختصاص یافت. برای تجزیه و تحلیل متن مصاحبه‌ها از روش تحلیل مضمون که در تحقیقات کیفی کاربرد زیادی دارد، استفاده شد. بدین منظور، متن مصاحبه چند بار مطالعه و مطالب مربوطه که در واقع پاسخ به سؤال پژوهش بودند، مشخص و کدگذاری شدند. کدگذاری داده‌ها برحسب مصاحبه و شماره‌های مرتبط با آنکه از قبل تعریف شده بود، انجام پذیرفت. درخاتمه، برای هریک از کدها یک برچسب انتخاب و سپس مضامین فرعی که بیشترین قرابت مفهومی را نسبت به هم داشتند کنار هم قرار داده و به خلق معانی و واژه‌های مناسب پرداخته شد. به عبارتی مضامین فرعی در قالب مضامین اصلی دسته‌بندی شدند. مضامین اصلی همان پاسخ‌های ارائه شده به سؤال اصلی می‌باشند (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۹۱ - ۱۵۸). برخی از پاسخ‌های ارائه شده به سؤال پژوهش "عوامل مؤثر بر مشارکت کارکنان در سازمان کدامند؟" در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. کدگذاری داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه نیمه ساختار یافته

مضمون اصلی	مضمون فرعی	نکات مهم نهفته در مصاحبه	اهم گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان
عوامل مدیریتی	تفویض اختیار	تفویض اختیارات به زیردستان	... شرایط فعالیت سازمان بنادر ایجاب می‌نماید که با سایر سازمان‌های دولتی و خصوصی دائماً ارتباط داشته باشد. پس مدیر نمی‌تواند فرصت کافی جهت تصمیم‌گیری در تمامی بخش‌های اداره کل و تمام جزئیات را داشته باشد. باید از طریق واگذاری اختیارات به زیردستان عمل کند. همین امر ایجاب می‌کند تا زیردستان از طریق مشارکت، تصمیم لازم اتخاذ نمایند.
عوامل مدیریتی	مربی‌گری	استفاده از مشاوران زبده - هدایت کارکنان	... وجود مشاوران لایق و زبده جهت هدایت کارکنان در جلسات گروهی و مشارکتی می‌تواند بر تشویق و درگیر کردن به مشارکت کارکنان کمک شایانی کند.
عوامل ساختاری و سازمانی	کاهش بروکراسی اداری	حداقل شدن بروکراسی اداری	... همین‌طور باید بروکراسی اداری به حداقل برسه. همین الزام می‌تواند عامل تسهیل‌کننده بروز مشارکت باشد.

ادامه جدول ۲. کدگذاری داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته

مضمون اصلی	مضمون فرعی	نکات مهم نهفته در مصاحبه	اهم گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان
عوامل مدیریتی	رعایت قوانین	ادای حقوق کارکنان عدم ایجاد محدودیت در بهره‌مندی از مزایای قانونی - قرارداد قانونی کار	... اگر کارمند برای استفاده از الزامات قانونی محدودیت نداشته باشد؛ مثلاً برای استفاده از مرخصی استحقاقی خود محدودیت نداشته باشند... ... وقتی کارمند قرارداد کاری‌اش قانونی باشد و مزایای قانونی بگیرد، مطمئناً دغدغه تضييع حقوق نخواهد داشت و..
عوامل مدیریتی	سیاست تشویق و تنبیه	تشویق از سوی مدیر، برنامه مدون و اصولی برای تشویق و تنبیه	... انسان‌ها در هر فرهنگی دوست دارند تا دیگران توانایی‌هایش را ببینند و از سوی مدیران تشویق شوند. تشویق افراد موجب انگیزه بیشتر و علاقه به کار شده و باعث بهبود فعالیت و مشارکت در کار می‌شود... اگر سیاست تشویق و تنبیه در سازمان تعریف شده و مبتنی بر یکسری اصول مشخص باشد، اثر منفی بر ایجاد مشارکت در سازمان نخواهد داشت.
عوامل ساختاری و سازمانی	عدالت	احساس برابری و عدالت، شایسته‌شناسی، شایسته‌گماری، شایسته‌پروری	... همین‌طور کارکنانی که احساس برابری و عدالت در سازمان را داشته باشند. ... سازمان باید با معیارهای منطقی و علمی، دنبال شایسته‌شناسی و بعد شایسته‌گماری و برای آینده شایسته‌پروری نماید. توجه به این نکته ظریف اهمیت بسزایی دارد.
عوامل شغلی	ارتقاء شغلی	حصول اطمینان از فراهم شدن زمینه ارتقا	... کارمند اگر یقین داشته باشد با مشارکت می‌تواند زمینه پیشرفت شغلی رو برای خودش فراهم کند مطمئناً مشارکت می‌کند.
عوامل ساختاری و سازمانی	نظارت و کنترل	سامانه نظارتی منصفانه	... اگر یک سامانه نظارتی مناسب برقرار باشد و انصاف رعایت شود، مشارکت تحقق می‌یابد.
عوامل ارزشی و اخلاقی	صداقت	صداقت مدیران	... سبک مدیر و صداقت او بر مشارکت اثرگذار است.
عوامل ساختاری و سازمانی	بازخورد	ارائه بازخورد	... اطلاع‌رسانی به کارکنان از نتایج مشارکت‌های قبلی آنها برافزایش مشارکت آنها در امورات سازمان مؤثر است.



ادامه جدول ۲. کدگذاری داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته

مضمون اصلی	مضمون فرعی	نکات مهم نهفته در مصاحبه	اهم گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان
عوامل ساختاری و سازمانی	جوسازمانی	محیط خلاق و پویا، فضای دوستانه، پرهیز از غیبت و بدگویی، ابراز عقیده با آرامش خاطر، عدم احساس تهدید	... مدیر باید محیط کار را پویا و خلاق نگه دارد. ... بر خورداری از فضای دوستی و دوری جستن از غیبت و بدگویی د بین کارکنان بر مشارکت آنها اثرگذار خواهد بود. ... افراد باید در جلسات مشارکتی با آرامش خاطر و بدون ترس و واژه نظریات خود را ابراز و مشارکت نمایند.
عوامل مدیریتی	توانمندسازی	دسترسی به منابع و اطلاعات، استقلال کاری، قدرت تصمیم‌گیری، مسئولیت تصمیم‌گیری	... در محیطی که امکان دسترسی به منابع و اطلاعات برای کارکنان وجود داشته باشد، افزایش استقلال کاری و افزایش قدرت تصمیم‌گیری و افزایش مسئولیت تصمیم‌گیری را به دنبال خواهد داشت. اینها خودشان زمینه بروز مشارکت را فراهم می‌سازند.
عوامل شغلی	تجدید طراحی شغل	اختصاص زمان مناسب طراحی شیوه جدید شغل به کمک افراد	... شغل کارکنان و ساعات کاری افراد باید طوری طراحی بشه که زمانی برای مشارکت در اختیار داشته باشند. ... سازمان تا حد ممکن شیوه جدید انجام شغل را با همکاری افراد طراحی و اجرا نماید.
عوامل مدیریتی	ارتباطات	حرف‌شنوی مدیران، برقراری روابط دوستانه بین مدیر و کارمند، خوب گوش دادن، پذیرش کارکنان	... مدیر باید حرف‌شنو باشد حتی اگر به ایده کارکنان عمل نکند. ... مدیران سازمان‌ها باید با کارکنان خود روابطی دوستانه داشته باشند تا آنان احساس امنیت و آرامش و اطمینان خاطر بالایی برایشان حاصل شود. ... درک نیازها و مشکلات افراد، خوب گوش دادن و پذیرش کارکنان از زمینه‌های بروز مشارکت محسوب می‌شوند.
عوامل ساختاری و سازمانی	فرهنگ سازمانی	حمایت از ارزش‌ها، باورها، اعتقادات و هنجارهای سازمان از مشارکت افراد، فرهنگ زیرساخت توسعه و نگهداشت مشارکت	... فرهنگ حاکم بر سازمان بر نحوه تفکر و رفتار مدیر و کارکنان اثر می‌گذارد. ارزش‌ها، باورها و اعتقادات و هنجارهای سازمان باید همگی پشتیبان مشارکت افراد باشند. بنابراین فرهنگ سازمان باید به‌عنوان زیرساخت توسعه و نگهداشت مشارکت کارکنان باشد.
عوامل شغلی	تناسب شغل و شاغل	سازگاری تحصیلات و وظایف شغلی	... تطابق وظایف فرد با رشته تحصیلی و تخصص اش بر افزایش مشارکت مؤثر است.

ادامه جدول ۲. کدگذاری داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته

مضمون اصلی	مضمون فرعی	نکات مهم نهفته در مصاحبه	اهم گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان
عوامل ساختاری و سازمانی	اطلاع‌رسانی	تبیین هدف و موضوع مشارکت از طریق برگزاری جلسات توجیهی، ارائه اطلاعات به کارکنان	بسیاری از کارکنان سازمان به‌درستی نمی‌دانند که چرا باید با دیگر همکاران خود و مدیران سازمان مشارکت سازنده‌ای داشته باشند، بهتر است از طریق برگزاری جلسات توجیهی موضوع مشارکت، اهداف و... تبیین شود. ... برای اینکه کارکنان در کارهای سازمان مشارکت کنند باید برخی از اطلاعاتی که از نظر امنیتی زیاد حساس نیستند به کارکنان داده شود تا انگیزه و هویت لازم برای مشارکت را پیدا کنند.
عوامل مدیریتی	حمایت	حمایت مدیر از نظریات کارکنان	...مدیر یا سرپرست مستقیم کارکنان باید ضمن توجه به نظرات کارکنان، حامی آنها و نظریاتشان باشد. البته این به مفهوم پذیرفتن هر نظر و عقیده نیست.
عوامل شغلی	استقلال شغلی	آزادی عمل و اختیار بیشتر در انجام وظایف شغلی، تصمیم‌گیری آزادانه	...مدیران باید به کارکنان آزادی عمل بدهند تا براساس توانایی‌هایشان تصمیمات لازم را برای حیطه کاری خود اتخاذ نمایند.
عوامل شغلی	گردش شغلی	اشتغال در مشاغل مختلف	... به‌واسطه اشتغال افراد در مشاغل مختلف طی سوابق کاری-شان، دانش آنها افزایش یافته و با اشرافیت بر کارهای بیشتر، امکان مشارکت در کارها افزایش خواهد یافت.
عوامل ساختاری و سازمانی	نظام ارزیابی عملکرد	سنجش عملکرد عادلانه شناخت ضعف‌ها	فرایندهای مختلفی در مدیریت منابع انسانی وجود دارد. از جمله آنها، ارزیابی عملکرد کارکنان است که به‌نوبه خود بسیار حائز اهمیت و درخور توجه است. این روش می‌تواند ضعف‌های عملکردی را شناسایی مناسب‌ترین آنها را بهبود بخشد و نظر کارکنان نسبت به مدیریت را تغییر داده و کارکنان در امورات سازمان مشارکت نمایند.
عوامل مدیریتی	اعتقاد مدیران	باور و علاقه‌مندی مدیر به مشارکت	...باور و علاقه‌مندی مدیر به بهبود وضعیت سازمان و نگاه مدیر نسبت براساس مشارکت باید جدی باشد تا مشارکت رخ دهد
عوامل شغلی	تعهد کارکنان	ایجاد تعهد به‌واسطه رضایت از شغل و مدیر، ایجاد تعهد از طریق برقراری رابطه بین مدیر و کارکنان	... رضایت کارکنان از شغل و به همان اندازه از مدیریت و حتی ایجاد روابط با مدیران موجب متعهدشان آن‌ها به کار و سازمان شده و تقویت مشارکت در کار را به دنبال خواهد داشت.

ادامه جدول ۲. کدگذاری داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته

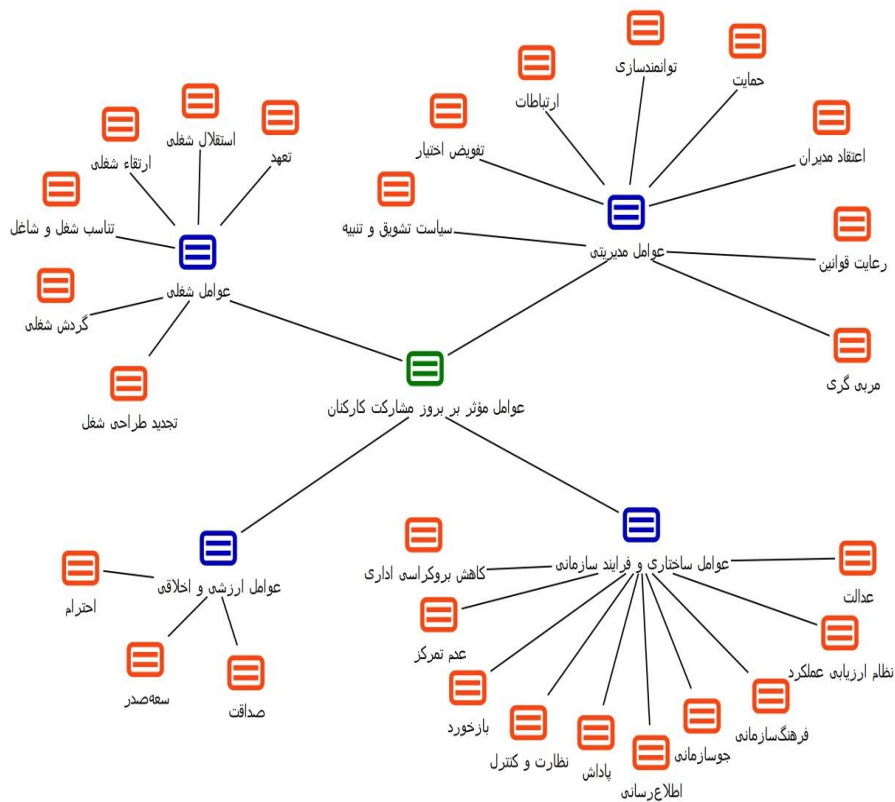
مضمون اصلی	مضمون فرعی	نکات مهم نهفته در مصاحبه	اهم گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان
عوامل ساختاری و سازمانی	عدم تمرکز	تقسیم و واگذاری قدرت بر اساس سطح مسئولیت	تقسیم قدرت و اجازه دادن به کارکنان برای تصمیم‌گیری بر اساس سطح مسئولیت آنها موجب همکاری و مشارکت کارکنان در پیش‌بردن سازمان به سمت اهداف می‌شود.
عوامل ساختاری و سازمانی	پاداش	سهمیم‌شدن کارکنان در منافع مادی سازمان، مزایای مالی	سهمیم‌کردن کارکنان از منافع مادی سازمان موجب توسعه مشارکت آنها خواهد شد. ...این زمانی رخ می‌دهد که برای کارکنان مزایای مادی داشته باشد.
عوامل ارزشی و اخلاقی	احترام	برخورد محترمانه با کارکنان، احترام به اندیشه و شخصیت انسان	... مدیران باید در برخورد با کارکنان به‌عنوان یک فرد عمل کنند و نه ابزار. ...احترام به اندیشه، فکر و شخصیت انسانی کارکنان موجب توسعه مشارکت می‌شود.
عوامل ارزشی و اخلاقی	سعه صدر	چشم‌پوشی از خطا، تذکر و گوشزد کردن اشتباهات عمدی و سهوی، عیب‌پوشی، جلوگیری از خشم	... اگر کارمندی دچار خطا شد، باید نظام تنبیهی کارکنان به شیوه‌ای اجرا شود که فرد به‌طور کلی کنار گذاشته نشود و ضمن گوشزد کردن خطای او سلسله‌مراتب وجود داشته باشد که برای اول‌بار به‌شدت نوع خطا (عمدی یا سهوی) بتوانند از اشتباه او صرف‌نظر کنند. این، موجب تغییر نگرش فرد به کارشده و از طریق تلاش در جهت جبران اشتباه خود، به مشارکت در سازمان می‌پردازد. بدیهی است در صورت تکرار، باید تصمیمات جدی‌تر اتخاذ شود. ...خشم مدیران همچون سمی است که موجب رفتار ناشایست می‌شود. مدیر باید صبر داشته باشد و بتواند خود را کنترل کند. مدیریت با چنین توانایی سبب می‌شود کارکنان ضمن الگوگیری، رفتار خود را تقویت نموده و زاینده تمام مراقبت‌های رفتاری در سازمان موجب حصول اهداف مدیر می‌شود که از جمله مشارکت کارکنان خواهد بود.

باتوجه به نتایج فوق، به طور حتم نمی توان گفت که عوامل مؤثر بر مشارکت کارکنان در سازمان بنادر و دریانوردی استان مازنداران شامل تمامی این بیست و هفت مضمون است که ذیل چهار عامل قرار گرفتند و هدف این پژوهش این نیست که بگوید این عوامل، تنها عوامل مؤثر در بروز مشارکت کارکنان است، بلکه این عوامل براساس دیدگاه مصاحبه شونده‌گان، عواملی است که تاکنون بیشتر در مشارکت کارکنان مشاهده شده و ممکن است حتی با یکدیگر سازگاری نداشته و یا تاحدی با یکدیگر هم پوشانی داشته باشند. در جدول ۳، مضامین فرعی و اصلی به صورت دسته بندی شده به همراه فراوانی تعداد پاسخ دهندگان که حاصل یافته های تحقیق بوده و در کنار هم عوامل مؤثر بر بروز مشارکت کارکنان را شکل می دهند، نشان داده شده است.

جدول ۳. مضامین مستخرج از دیدگاه مصاحبه شونده گان

مضمون اصلی	مضمون فرعی	فراوانی	مضمون فرعی	فراوانی
عوامل مدیریتی	تفویض اختیار	۶	ارتباطات	۹
	رعایت قوانین	۷	توانمندسازی	۵
	سیاست تشویق و تنبیه	۸	حمایت	۱۰
	مربیگری	۶	اعتقاد مدیران	۱۰
عوامل ساختاری و فرایند سازمانی	کاهش بروکراسی اداری	۷	نظارت و کنترل	۴
	بازخورد	۹	جوسازمانی	۸
	عدم تمرکز	۸	فرهنگ سازمانی	۹
	اطلاع رسانی	۷	پاداش	۸
عوامل شغلی	نظام ارزیابی عملکرد	۵	عدالت	۱۳
	تجدید طراحی شغل	۶	ارتقای شغلی	۷
	گردش شغلی	۸	استقلال شغلی	۶
	تناسب شغل و شاغل	۸	تعهد	۷
عوامل ارزشی و اخلاقی	سعه صدر	۷	احترام	۶
	صداقت	۸	--	-

یافته‌های پژوهش نشان داد عوامل مؤثر بر مشارکت کارکنان عبارتند از: (نمودار ۱).



نمودار ۱. شبکه مضامین عوامل مؤثر بر مشارکت کارکنان

**عوامل مدیریتی:** مطالعات انجام‌شده نشان می‌دهد جهت مدیریت مؤثر کارکنان و بهره‌مندی کامل از مهارت و استعدادهای آنان، باید به تشویق و انگیزش آنان پرداخت که این امر

با نشان دادن اعتماد و انجام تفویض اختیار مناسب امکان‌پذیر است (مویر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵: ۷ - ۶). عدم تفویض اختیار، مدیریت را به سمت تمرکز و کاهش مشارکت سوق می‌دهد. مدیران به‌عنوان کلیدی‌ترین عامل تغییر در سازمان، از طریق برنامه‌ریزی جهت تفویض اختیار مؤثر می‌توانند توفیق بیشتری در زمینه مشارکت کارکنان و همچنین دستیابی به اهداف طراحی شده سازمان کسب نموده و موجب تسریع در ارتباطات سازمانی شوند (ملکی و همکاران، ۱۳۹۰: ۸۶ - ۷۹). پاسخ ارائه شده از سوی مصاحبه‌شوندگان نشان می‌دهد کارکنان نباید دغدغه عدم رعایت قوانین و مقررات که مستقیماً با مزایای شغلی آنها در ارتباط است، داشته باشند. حصول اطمینان از توجه سازمان به قوانین وضع شده، موجب آرامش خاطر کارکنان شده و فی‌نفسه زمینه تعهد در آنها برای عملکرد بهتر در سازمان از جمله مشارکت فراهم می‌شود. توانمندسازی کارکنان موجب می‌شود تعهد کاری‌شان افزایش یافته و قدرت و استقلال بیشتری برای کنترل بر مسئولیت کاری خود داشته باشند. توانمندسازی، ظرفیت‌های خلاق و نوآورانه کارکنان را افزایش داده و زمینه توسعه دستیابی به حل مشکلات در سازمان را از طریق مشارکت کارکنان فراهم می‌سازد.

انسان‌ها به‌طور فطری و طبیعی از چیزهایی که متعلق به خودشان است، حمایت و پشتیبانی می‌کنند. مانند اعضای خانواده، خانه، پُست سازمانی، محصولات ساخته شده به دست خود و حتی نظریات ارائه شده. بنابراین، مدیر باید دقت کافی داشته باشد که اگر کارکنان سازمان در ارائه نظرات و مراحل تأیید و اجرای پیشنهادها مشارکت داده شوند، قطعاً این‌گونه نظرات از حمایت و پشتیبانی جدی و قوی‌تری در سازمان برخوردار خواهد شد.

سیاست‌های تشویقی و تنبیهی، نقش بسیار مهمی در انگیزش کارکنان دارد. این سیاست‌ها به‌ویژه در صورتی که همراه با بار مالی باشند، می‌باید با دقت بسیار طراحی و اجرا شوند تا حس برابری و عدالت در کارکنان ایجاد نمایند. جهت افزایش مشارکت کارکنان باید در طراحی این سیاست‌ها توجه داشت که برخی از سیاست‌های تنبیهی در موارد بسیار حساس همچون ایمنی بهتر است به‌صورت جمعی طراحی و پیاده‌سازی شوند تا بتوانند پوشش و نظارت جمعی بر عملیات

1. Muir

تک تک افراد را ایجاد نمایند و از سوی دیگر، سیاست‌های تشویقی برای انجام نوآوری‌ها و بهبودهای داوطلبانه بهتر است به صورت فردی باشند تا انگیزه شخصی افراد را بالاتر برده و کارا تر باشند (صحت و همکاران، ۲۰۱۵: ۵۶۶ - ۵۴۵). ایمان و اعتقاد مدیران، بزرگ‌ترین پشتوانه جهت اعمال مشارکت از سوی کارکنان در سازمان است و تا زمانی که مدیریت سازمان اعتقاد به مشارکت کارکنان نداشته باشد، مشارکت واقعی تحقق پیدا نخواهد کرد و حتی در صورت رخداد مشارکت، نتایج مطلوب و مورد انتظار عاید نمی‌شود.

مربیگری یکی از روش‌های آموزش کارکنان است که برای رشد و بالندگی نیروی انسانی به کار گرفته می‌شود و در جهت ارتقای یادگیری می‌تواند بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت داشته باشد (رنارد<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵: ۲). مکری<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) معتقد است که مربیگری در گروه آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان قرار داشته و می‌تواند توسط یک کارمند ارشد، مدیری دیگر، مربی سازمان، مشاوران خارجی یا افراد دیگری که با افراد کار می‌کنند، هدایت شود تا به افراد در خصوص مشارکت در سازمان کمک و آنها را تشویق کند. بنابراین، براساس نتایج تجزیه و تحلیل‌های به عمل آمده و تأکید اکثر مشارکت‌کنندگان در این پژوهش، روش مربیگری در آموزش مشارکت کارکنان در سازمان، مناسب‌ترین الگو در اداره کل بنادر و دریانوردی استان مازندران است. این امر به دلیل ماهیت وظایف حاکمیتی و تخصصی سازمان مذکور و عدم امکان ارائه آموزش‌های مورد نیاز کارکنان این سازمان با استفاده از ظرفیت‌های برون‌سازمانی است.

### **عوامل ساختاری و فرایند سازمانی: ویژگی سازمان‌هایی که مشارکت کارکنان را**

سرلوحه اقدامات خود قرار می‌دهند، ساختاری متغیر و تعاملی است؛ چراکه ساختارهای پویا، راهگشاتر است و نظام کنترلی کم‌تری دارد. در چنین سازمانی، کاغذبازی کم‌تر، بروکراسی اداری در حداقل سطح ممکن بوده و یکی از مهم‌ترین شرایط این است که افراد از آزادی عمل بیشتری برخوردارند. البته با این فرض که در سازمان تعادل و موازنه برقرار بوده و کارکنان در چنین سازمانی نه محیط کار خود را آشفته و پرهرج‌ومرج می‌بینند که به هر کاری دست بزنند و نه

1. Renard  
2. Macrae

اینکه می‌خواهند کنترل مستقیم به گونه‌ای باشد که هیچ جرعه ذهنی متبلور نشود. وجود نظام بازخورد از اقدامات و مشارکت کارکنان، اختصاص پاداش برای مشارکت در سازمان، اطلاع‌رسانی به کارکنان از اهداف و موضوعات مشارکت و همچنین آگاهی آنها از نتایج اقدامات مشارکتی از دیگر عوامل مؤثر بر تقویت مشارکت کارکنان در سازمان است.

جو سازمانی به سان یک پل عمل می‌کند که یک‌سوی آن جنبه‌های آشکار و پیدای سازمان همچون ساختار، مقررات و شیوه‌های رهبری و درسوی دیگر، روحیه کارکنان است. جو سازمانی، شیوه برخورد سازمان با کارکنان را نشان می‌دهد، بنابراین، می‌توان آن را شخصیت سازمان فرض کرد. نتایج پژوهش همانند مطالعات تینگل و جاکوب<sup>۱</sup> (۲۰۱۱)، اوگتاگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) و موسوی (۱۳۹۲) بیانگر آن است که جو مناسب در سازمان، زمینه‌ساز مشارکت افراد می‌شود. مکنز (۱۹۹۸) نیز پیرامون محیط سازمانی بیان می‌دارد جو سازمانی می‌تواند به‌عنوان منبعی برای کارایی کارکنان که در آن محیط کار می‌کنند، در نظر گرفته شود (اشراقی، ۱۳۸۹: ۴۷ - ۳۷). یافته‌های پژوهش، کمک فراوانی به مدیران می‌کند که بدانند با ایجاد محیطی اخلاقی، آرام و دوستانه و به‌دوراز غیبت و بدگویی بین کارکنان، افزایش مشارکت کارکنان در سازمان تحقق می‌یابد.

از نگاه سازمانی، فرهنگ همچون زنجیر مستحکمی است که موجبات پایداری سازمان را فراهم می‌کند. اگر قرار باشد در یک سازمان، تغییر یا اقدامی صورت گیرد، باید فرهنگ آن تغییر نماید. به‌منظور هدایت رفتار نیروهای انسانی و اقدام به مشارکت در سازمان، ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب ضرورت داشته و منبع پیدایش آن، اندیشه مدیران سطوح بالای سازمان است که به تدریج به اعضای سازمان آموخته می‌شود تا ضمن ارائه تعریف‌ها، مفاهیم و ویژگی‌های فرهنگ سازمان، در عمل نیز به آن پایبند باشند (کورت و چرماک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷: ۶۵۶ - ۶۴۵). بنابراین، جهت افزایش مشارکت کارکنان با ابزار فرهنگ سازمانی باید از طریق بررسی رفتار، احساسات،

1. Tingle and Jacob  
2. Oktug  
3. Korte and Chermack



دیدگاه‌ها و نگرش مدیر و اعضای سازمان، واکنش احتمالی آنان را ارزیابی، پیش‌بینی و هدایت کرد و سپس از طریق اعمال تغییرات موردلزم و استقرار فرهنگ جدید و آموزش آن در سازمان، نسبت به انتخاب راهکار مناسب برای افزایش مشارکت کارکنان اقدام نمود تا درعمل، به آن پایبند باشند. نظام ارزیابی عملکرد کارکنان، جهت بررسی رفتارها و قابلیت‌های آنان و رشد و شکوفایی آن برای رسیدن به اهداف سازمان و شفاف‌شدن نیازها و ارائه بازخورد لازم است. اندازه‌گیری عملکرد افراد در سازمان و آگاهی از آن باعث ارتقای منابع انسانی می‌شود. ارزیابی عملکرد خود به‌عنوان راهکاری برای افزایش انگیزه کارکنان است. کارکنانی که بهترین عملکرد را از خود نشان می‌دهند، به‌عنوان افراد باارزش و قابل‌اتکا شناسایی می‌شوند و متناسب با همین ویژگی‌ها با آنها برخورد می‌شود. این واکنش موجب تحریک کارکنان به عملکرد بهتر و مشارکت در سازمان می‌شود. کارکنان کوشش‌ها و پاداش‌های خود را برای کار مشابه، با کوشش‌ها و پاداش‌های دیگران مقایسه می‌کنند. کارکنان، داده‌های خود به سازمان (مانند تجربه، تحصیل، کوشش و...) با آنچه از سازمان دریافت می‌دارند (مانند حقوق و مزایا، پاداش، حمایت و...) را با اشخاص دیگری که در سازمان کار می‌کنند، مقایسه کرده و اگر منطقی باشد، احساس عدالت می‌نمایند. وجود حس عدالت در سازمان، خود یکی از محورهای اساسی ترغیب کارکنان به ارائه داده‌های بیشتر به سازمان ازجمله مشارکت مؤثر است.

**عوامل شغلی:** براساس یافته‌های پژوهش حاضر، تعهد سازمانی بر مشارکت کارکنان در سازمان اثرگذار بوده که با نتایج برخی پژوهش‌های انجام‌شده (دولت‌آبادی فراهانی، ۱۳۹۷؛ زارعی متین، ۱۳۹۳) مطابقت دارد. تعهد، حالتی است که فرد با اعمال خود و از طریق این اعمال اعتقاد می‌یابد که به فعالیت‌ها تداوم بخشیده و مشارکت مؤثر خویش را در انجام آنها حفظ کند. برخی پژوهش‌ها بر تأثیر متقابل تعهد سازمانی با مشارکت کارکنان تأکید دارند. به‌هرحال، تعهد سازمانی یک نگرش است و مدیران سازمان باید با اعمال سبک مدیریت مشارکتی، ضمن افزایش تعهد سازمانی افراد بر توسعه مشارکت کارکنان در سازمان، مؤثر واقع شوند (اسمیت و بیتکی<sup>۱</sup>،

1. Smith & Bititci

۲۰۱۷: ۱۲۲۸-۱۲۰۷).

براساس یافته‌های پژوهش، یکی دیگر از عوامل مؤثر بر مشارکت کارکنان در سازمان، طراحی مناسب شغل است. از میان روش‌های مختلف طراحی شغلی، روش انگیزشی قابل‌انعطاف با تنوع وظایف بر انگیزه‌های درون‌زای شغلی تأکید دارد (میرسپاسی، ۱۳۹۳: ۱۲۶) که تنوع مهارت، درگیری شاغل با وظایف متنوع، استقلال نسبی در کار، مشارکت کارکنان در سازمان و انعکاس نتیجه کار از اهم شرایط مورد توجه در این روش طراحی شغل است (وال‌کر، ۱۹۹۲: ۲۶۱) که ضمن پرورش توانایی‌های کارکنان، امکان از قوه به فعل درآمدن توانایی‌های کارکنان و ایجاد انگیزه درونی و نهایتاً هدف مشارکت افراد در سازمان تحقق می‌یابد. بنابراین، روش انجام هر شغل باید مورد بازنگری قرار گرفته و یک نوع مهندسی مجدد صورت گیرد. سازمان با کمک کارکنان، تاحدممکن شیوه جدید انجام شغل، زمان انجام شغل، نوع و زمان مشارکت و... را ایجاد نموده و بدین ترتیب می‌توان مشارکت را میان کارکنان برقرار ساخت.

گردش شغلی یکی از فن‌های توسعه منابع انسانی است که می‌تواند ضمن توسعه دید کارکنان، باعث تقویت روحیه کاری آنان شود. براساس یافته‌های پژوهش حاضر، هدف اصلی گردش شغلی، اعطای ترفیع، انتصاب و ارتقا نیست، ولی در صورتی که به صورت حساب‌شده و هدف‌مند اجرا شود، می‌تواند کمکی مؤثر برای دستیابی صحیح به موارد فوق و هریک از عوامل انگیزشی و توسعه‌ای از جمله مشارکت کارکنان در سازمان باشد. در اجرای طرح گردش شغلی ضرورت دارد عوامل فرهنگی، محیطی، ساختاری و... در نظر گرفته شود، سطوح سازمانی تعیین و با تجزیه و تحلیل شرایط، شیوه مناسب گردش شغلی اجرا شود که در صورت اجرای موفقیت‌آمیز آن، اهداف مدیریت که یکی از آنها مشارکت کارکنان است، محقق می‌شود. از آنجاکه انجام کار در قالب شغل شکل می‌گیرد، لازم است ابتدا ویژگی‌های شغل و مراحل آن به خوبی شناسایی و سپس افراد متناسب با هر شغل را در پُست لازم به کار گمارد (دیوید<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۳۹۹ - ۳۸۹). به عبارتی، نظریه تناسب شغل و شاغل بر این فرض استوار است که الزامات شغلی فراوانی مانند

1. David

تنوع مهارت، هویت وظیفه، استقلال وظیفه، دانش شغلی، مهارت شغلی، توانایی شغلی و ده‌ها متغیر دیگر وجود دارند که از این قابلیت برخوردارند که با ویژگی‌های شخصی مانند سن، جنس، سطح تحصیلات، تأهل و مجرد، سابقه کار، دانش، مهارت و توانایی‌های فردی متناسب می‌شوند و در نتیجه با قبول سازگاری بین شخص و شغل او رفتارها و نگرش‌های فردی را تحت تأثیر قرار می‌دهند (آکرون و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸: ۸۸-۸۰). براساس یافته‌های پژوهش، اگر شغل به گونه‌ای طراحی شود که با ویژگی‌های فردی متناسب باشد، موجب انگیزش و تقویت مشارکت کارکنان در سازمان شده و در این صورت بهره‌وری نیروی انسانی افزایش می‌یابد.

براساس یافته‌های پژوهش حاضر، استقلال شغلی کارکنان، یکی از عوامل مؤثر بر مشارکت کارکنان در سازمان است. یکی از مهم‌ترین چالش‌های مدیران این است که آنها از اهمیت رضایت‌مندی کارکنان آگاه بوده اما نمی‌دانند که چگونه باید استقلال شغلی را ایجاد کنند (استون و همکاران، ۲۰۰۹: ۹۱-۷۵). محققین تأکید دارند در تدوین راهبرد منابع انسانی باید به نیروی کار آزادی و استقلال عمل داد تا از این طریق، تعهد، انگیزش شغلی و مشارکت کارکنان، تحقق یابد (وانگ و هو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵: ۲۶-۱). به نظر مدیران باید از طریق برقراری روابط نزدیک و صمیمی با کارکنان، جوی ایجاد کنند تا کلیه کارکنان بدون استرس مسائل، مشکلات، ایده و نیازهای خود را با آنها در میان گذاشته و به نوعی کارکنان را تحت حمایت خود درآورده و از شایستگی‌های آنان حمایت کنند. مدیران باید در زمان‌بندی انجام وظایف، تعیین وظایف موردعلاقه، اتخاذ تصمیمات مرتبط با نقش‌های شغلی، خلق ایده‌های جدید، یادگیری دانش و فناوری‌های نوین، به کارگیری مهارت و تخصص‌های جدید شغلی، تعیین روش‌های جدید انجام وظایف، تفویض اختیارات به کارکنان و ارائه مسئولیت‌های بیشتر به کارکنان، استقلال و آزادی عمل بدهند. انجام این اقدامات باعث خواهد شد تا کارکنان انگیزه بیشتری برای مشارکت در سازمان داشته و به طور مستمر عملکرد فردی، کارایی و اثربخشی سازمانی را ارتقا دهند.

در هر سازمان، عوامل مؤثر بر ارتقای شغلی به دو گروه تقسیم می‌شوند: عوامل فردی و

1. Acorn, et al.  
2. Wang & Hou

سازمانی. مهم‌ترین عامل سازمانی مؤثر بر ارتقای شغلی، میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌هاست (سعادت، ۱۳۹۷: ۵۴). هرچه فرد در تعیین اهداف و راهبرد سازمان، نقش مهم‌تری داشته و در این زمینه نسبت به سایرین مورد مشورت بیشتری قرار گیرد، امکان ارتقای شغلی وی افزایش می‌یابد. نکته ظریف و مهم این است که شرایط لازم برای ارتقای کلیه افراد در کنار سایر شرایط لازم مانند سطح تحصیلات و برخورداری از دانش تخصصی لازم، باید بر پایه عدالت بوده و هر یک از کارکنان بدانند در صورت تداوم مشارکت و فعالیت به نحو صحیح در سازمان، چه مسیری را طی خواهند نمود.

**عوامل ارزشی و اخلاقی:** براساس یافته‌های پژوهش، سعه صدر یکی از ارزش‌های مهم و کاربردی در مدیریت است که مفهوم آن عبارت است از: عفو و گذشت، مهار عصبانیت، تأنی و درنگ در کار، بلندهمتی و پرهیز از کینه‌جویی. مدیری که برخوردار از سعه صدر است، قدرت تحمل عقاید مخالف و حتی پذیرش آن را دارد. مدیریت سازمان با داشتن سعه صدر بالا می‌تواند مشارکت کارکنان را ارتقا بخشد. این ویژگی چنان اهمیتی دارد که امیرالمؤمنین (ع) از آن به‌عنوان ابزار ریاست نام برده‌اند (شریف‌الرضی، ۱۴۱۴: ۵۰۱). انسان‌ها، به‌طورذاتی در پی برابری با دیگران بوده و همیشه این گرایش را درون خود پرورش می‌دهند که با آنان، برخوردی محترمانه و مشارکت‌جویانه صورت پذیرد. بنیان این نوع برخورد، اهمیت دادن مدیر به نظرات ارائه‌شده از سوی کارکنان است که تمایل به مشارکت در امور سازمان را دارند. بنابراین، یکی از ویژگی‌های مشارکت کارکنان در سازمان، پاسخ مثبت به این خواسته انسانی است.

## نتیجه‌گیری

در سازمان‌های امروزی به دلیل وجود فضای رقابتی، سرعت تغییر و تحول سریع‌تر از آن است که با راه‌حل‌های سنتی بتوان برای مسائل پیش رو چاره‌جویی کرد. در این راستا، اکثر سازمان‌های موفق، به طرق مختلف سعی در ارتقای ظرفیت خود برای رویارویی با تغییرات پیچیده و پاسخگوئی به نیازهای مشتریان می‌باشند. مشارکت کارکنان به‌عنوان یکی از فنون پیشرفته اداره

سازمان، می‌تواند هدایت و کارگردانی کارآمدتر فعالیت‌های سازمان را جهت نواندیشی، پویایی و بقا فراهم سازد. ضرورت مشارکت کارکنان در سازمان‌های امروزی مانند تنفس برای یک موجود زنده است. سازمان بنادر و دریانوردی در راستای فعالیت‌های اصلی خود مستمراً با سایر سازمان‌های دولتی و غیردولتی از جمله: گمرکات، مرزبانی نیروی دریایی، اداره گذرنامه، شبکه بهداشت و درمان، جهاد کشاورزی و قرنطینه نباتات گیاهی، حمل‌ونقل جاده‌ای و پایانه‌ها، آپراتورهای دریایی و بندری، شرکت‌های سرمایه‌گذار در فعالیت‌های دریایی و بندری، شرکت‌های پیمانکاری و مهندسین مشاور پروژه‌های اجرایی رابطه کاری مستقیم داشته و مدیریت در چنین سازمانی ایجاب می‌نماید از مشارکت بالای کارکنان بهره جوید تا ضمن رهایی از کارهای جزئی، فرصت پرداختن به کارهای اساسی فراهم شود. بدیهی است چنانچه مشارکت کارکنان مفید و سازنده باشد، مزایایی از جمله بهبود روابط انسانی بین مدیریت و کارکنان، تقویت انگیزش در کارکنان، بهبود گردش کار در سازمان، افزایش احساس تعلق سازمانی در کارکنان و همسوس شدن هدف‌های آنان با اهداف سازمان و در نهایت افزایش رضایت مشتری را دربر خواهد داشت. بنابراین، هدف ما در این پژوهش، شناسایی عوامل مؤثر بر مشارکت کارکنان در اداره کل بنادر و دریانوردی استان مازندران بوده است. براساس یافته‌های پژوهش، مشارکت را می‌توان ترغیب کارکنان در جهت نیل به اهداف سازمان از طریق درگیری ذهنی و عملی که منبث از عوامل مدیریتی، ساختاری و فرایند سازمانی، شغلی، ارزشی و اخلاقی است، تعریف نمود که برآیند آن حفظ کرامت انسانی و افزایش کارایی سازمان خواهد بود. پیشنهاد می‌شود به منظور تقویت مشارکت کارکنان در سازمان، باید چند گام اساسی برداشته شود: در گام اول، مدیران رفتار کارکنان، نیازهای انگیزشی و علایق آنها را مورد مطالعه قرار داده و تا حد امکان کارکنان را در جایگاه مناسب قرار دهند. در گام دوم، به نقطه نظرات کارکنان گوش فراداده و در گام سوم، مدیر به کارکنان در خصوص عملکرد و ماهیت سازمانی شغل و دلایل ایجاد تصمیمات مؤثر بر شغل آنها اطلاع‌رسانی نماید. در گام چهارم باید بسترسازی نمود. این مهم از طریق برگزاری جلسات توجیهی برای افراد به خصوص رده مدیران، برگزاری جلسات آموزشی برای مدیران و

کارکنان، تشویق و ترغیب کارکنان با بیان مزایا و منافع اجرای مشارکت، تدوین و ابلاغ آئین‌نامه اجرایی برای کلیه قسمت‌های سازمان، ایجاد اعتماد متقابل بین مدیران و کارکنان، عدم محدودیت مشارکت در زمینه‌های خاص، تعیین و پرداخت پاداش برای مشارکت‌کنندگان، تدوین برنامه مشخص برای مشارکت در سازمان (مانند برنامه آموزشی، برنامه زمان‌بندی) و... میسر می‌شود. در گام پنجم مناسب است سازوکاری برای دادن بازخور به کارکنان مشارکت‌کننده ایجاد نمود. در گام آخر، کارکنان در منافع حاصل از مشارکت سهیم شوند. اگر کارکنان بدانند منافع حاصل از مشارکت چه به صورت مادی و چه به صورت غیرمادی (مثلاً ارتقای شغلی) برای آنها اعمال می‌شود؛ از یک سو، کارکنان راغب‌تر شده و انگیزه شغلی و مشارکتشان در سازمان افزایش یافته و از سوی دیگر، هدف افزایش کارایی و اثربخشی سازمان تحقق می‌یابد. از آنجا که در سازمان بنادر و دریانوردی برای اولین بار چنین پژوهشی آن‌هم با رویکرد کیفی انجام شده است، از دستاوردهای پژوهش حاضر محسوب می‌شود.

### سخن پایانی

در اجرای نقشه جامع علمی کشور و در راستای ایفای نقش مرجعیت علمی سازمان بنادر و دریانوردی در امور بندری، دریایی و بازرگانی، این مقاله با حمایت علمی و مادی سازمان بنادر و دریانوردی به انجام رسیده است.

## منابع

- آصفی، احمدعلی؛ حمیدی، مهرزاد؛ جلالی فراهانی، مجید و دهقان قهفرخی، امین (۱۳۸۸)، بررسی مدیریت مشارکتی و مقاومت کارکنان در برابر تغییر در سازمان تربیت‌بدنی و اداره کل تربیت‌بدنی وزارت آموزش و پرورش، *مدیریت ورزشی*، (۳): ۲۶ - ۵.
- اشراقی، حسام و کاشف، میرمحمد (۱۳۸۹)، رابطه جوسازمانی با سبک رهبری مدیران ادارات تربیت‌بدنی استان اصفهان، *نشریه علوم حرکتی و ورزش*، سال هشتم، جلد دوم، ش ۱۶: ۴۷ - ۳۷.
- بنی‌مهد، بهمن؛ عربی، مهدی و حسن‌پور، شیوا (۱۳۹۵)، *پژوهش‌های تجربی و روش‌شناسی در حسابداری*، تهران: انتشارات ترمه، چاپ دوم.
- بیگی‌نیا، عبدالرضا (۱۳۸۲)، بررسی ارتباط بین جو سازمانی و مشارکت کارکنان، *دوماهنامه علمی - پژوهشی دانشور رفتار*، سال دهم، ش ۲.
- توسلی، غلامعباس (۱۳۸۲)، *مشارکت اجتماعی در شرایط جامعه آنومیک*، تهران: مؤسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران.
- جهانیان، رمضان (۱۳۸۸)، راهکارهای توسعه نظام مدیریت مشارکتی در واحدهای آموزشی از دیدگاه مدیران، معاونان و معلمان، *فصلنامه پژوهش در برنامه‌ریزی درسی*، ۶ (۲۱): ۱۷۴ - ۱۵۳.
- دولت‌آبادی فراهانی، رضا (۱۳۹۷)، *بررسی تعهد سازمانی در سازمان‌های دولتی و تأثیر آن بر عملکرد شاغلین*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده علوم اداری.
- دهقان، علی‌رضا و غفاری، غلام‌رضا (۱۳۸۴)، تبیین مشارکت اجتماعی - فرهنگی دانشجویان دانشگاه‌های علوم پزشکی شهر تهران، *مجله جامعه‌شناسی ایران*، دوره ششم، شماره یک: ۹۸ - ۶۷.
- زارعی‌متین، حسن (۱۳۹۳)، *مدیریت منابع انسانی*، قم: نشر بوستان کتاب.
- زرنندی، سعید؛ حمیدی حصار، یاسین و جواد (۱۳۹۶)، عوامل مؤثر بر فساد اداری در سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران، *فصلنامه علمی - پژوهشی مجلس و راهبرد*، مقاله ۶، دوره ۲۴، ش ۹۱، پاییز: ۲۰۲ - ۱۶۵.
- رهنورد، فرح‌الله (۱۳۷۸)، تبیین فلسفه مدیریت مشارکتی، *فصلنامه علمی - کاربردی مدیریت دولتی*، ش ۴۴: ۱۶ - ۷.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۹۷)، *مدیریت منابع انسانی*، تهران: نشر سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی

- دانشگاهها (سمت)، دوره ۲۳.
- سلاجقه، سنجر و هنرآموز، سحر (۱۳۸۹)، نظام پیشنهادات راهی به سوی استقرار مدیریت مشارکتی، فصلنامه راهبرد یاس (توسعه). ش ۲۴: ۲۷۶ - ۲۵۴.
- شریف الرضی، محمدبن حسین (۱۴۱۴)، نهج البلاغه (للصبحی صالح)، قم: نشر هجرت، ۱۴۱۴ق.
- صادقی، علی رضا (۱۳۹۵)، بررسی نقش مشارکت شهروندی در پایداری عرصه‌های عمومی شهری، چهارمین کنگره بین‌المللی عمران، معماری و توسعه شهری، تهران: دبیرخانه دائمی کنفرانس، دانشگاه شهید بهشتی.
- صالحی امیری، سیدرضا و شادالویی، نوریه (۱۳۹۲)، عوامل تأثیرگذار بر سلامت نظام اداری در تحقق طرح تحول نظام اداری، مجله علمی - پژوهشی مدیریت فرهنگی، سال هفتم. ش ۱۹: ۱۱ - ۱.
- طوسی، محمدعلی (۱۳۷۹)، مدیریت و مشارکت کارکنان، تهران: نشر مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن و شیخزاده، محمد (۱۳۹۰)، تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی، اندیشه مدیریت راهبردی، دوره ۵، ش ۲: ۱۹۸ - ۱۵۱.
- علوی تبار، علی رضا (۱۳۷۹)، بررسی الگوی مشارکت شهروندان در اداره امور شهرها، تجارب جهانی و ایران، جلد اول، تهران، نشر مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهری.
- محمدزاده، عباس (۱۳۷۸) مدیریت مشارکتی ضرورتی اخلاقی است، فصلنامه مطالعات مدیریت انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی، ش ۲۱، ۲۲ و ۲۳: ۱۸۶ - ۱۵۷.
- معین، محمد (۱۳۷۶)، فرهنگ فارسی، نشر امیرکبیر، دوره یازدهم. جلد سوم.
- ملکی، محمدرضا؛ نصیری پور، امیراشکان؛ امینی، فاطمه و پرهام، محمود (۱۳۹۰)، همبستگی تفویض اختیار مدیران با نحوه هدایت کارکنان در بیمارستان‌های استان قم، مجله دانشگاه علوم پزشکی قم، دوره پنجم، ش ۳: ۷۹ - ۸۶.
- موسوی، سیده‌راضیه (۱۳۹۲)، تأثیر شفافیت سازمانی بر اعتماد سازمانی با تبیین نقش جوسازمانی: مطالعه موردی اداره ارشاد استان تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۹۳)، مدیریت راهبردی منابع انسانی و روابط کار (ویرایش سوم)، تهران: نشر میر، دوره ۳۹.



- Acorn, S. Ratner PA Crawford M. (2008), Decentralization as determinant of autonomy, job satisfaction, and organizational commitment among nurse manager, *Nurse Res*, Vol 33, No 3, pp. 80-88.
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2 (1), 7-35.
- Avery, D. R., McKay, P. F., & Wilson, D. C. (2007). Engaging the aging workforce: The relationship between perceived age similarity, satisfaction with coworkers, and employee engagement. *Journal of Applied Psychology*, 92 (6), 1542.
- Bosak, J., Dawson, J., Flood, P., & Peccei, R. (2017). Employee involvement climate and climate strength: A study of employee attitudes and organizational effectiveness in UK hospitals. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4 (1), 18-38.
- Crawshaw, J. R., Cropanzano, R., Bell, C. M., & Nadisic, T. (2013). Organizational justice: New insights from behavioural ethics. *Human relations*, 66 (7), 885-904.
- Dachler, Peter, H. and Wilpert Bernhard (1978)., Conceptual Dimensions and Boundaries of Participation in organizations: A Critical Evaluations, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, No. 1, pp. 1-39.
- David, T. (2007), A quantitative review of the relationship between person-organization fit and outcome", *Journal of Vocational Behavior*, Volume 68, Issue 3, pp. 389-399.
- Dixon-Woods, M., Baker, R., Charles, K., Dawson, J., Jerzembek, G., Martin, G., & Willars, J. (2014). Culture and behaviour in the English National Health Service: overview of lessons from a large multimethod study. *BMJ quality & safety*, pp. 106-115.
- Elden, M. (1989), Socio Technical Systems Idias as Public in Norway: Evolving Participation Thruh Worker-Managed Change, *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 22, No. 3, pp. 239-255.
- Gallup (2013), *State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide*, Gallup, Washington, DC. pp. 65-74
- Groen, B. A., Wouters, M. J., & Wilderom, C. P. (2017). Employee participation, performance metrics, and job performance: A survey study based on self-determination theory. *Management Accounting Research*. Volume 36, September, Pages 51-66
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 2, 268–279.
- Horvat, Brancko (1983). *The Organization Theory of Workers Management in Crouch and Heller*, pp. 279-300.
- James, J. B., Swanberg, J. E., & McKechnie, S. P. (2007). **Responsive workplaces for older workers: Job quality**, flexibility and employee engagement. An Issue in Brief, 11.
- Jones, J.R., & Harter, J. K. (2005). Race effects on the employee engagement-turnover intention relationship. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(2), 78-88.
- Judge, T. A., Van Vianen, A. E., & De Pater, I. E. (2004). Emotional stability, core self-evaluations, and job outcomes: A review of the evidence and an agenda for future research. *Human performance*, 17(3), 325-346.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.

- Korte,R.,Chermack,T.(2007). Changing organizational culture with scenario planning, **Journal of Futures**, 39(6), 645- 656.
- Lammers, C.J. and Szell G. (1989). **Coccluding Reflections in Lammers and Szell**, pp. 315-330.
- Law, R., Dollard, M. F., Tuckey, M. R., & Dormann, C. (2011). Psychosocial safety climate as a lead indicator of workplace bullying and harassment, job resources, psychological health and employee engagement. **Accident Analysis & Prevention**, 43(5), 1782-1793.
- Lin, W.B (2006). **The exploration of employee involvement model**. Expert Systems with Applications. [www.elsevier.com/locate/eswa](http://www.elsevier.com/locate/eswa).69-82.
- Locke, Edwin A. and Schweiger David M. and Latham Gray P. (1986). Participation in Decision Making: When Should It Be Used?, **Organizational Dynamics**, Vol.14, No.3, pp.65-79.
- Locke, Edwin A. and Schweiger David M.(1979). Participation in Decision Making: one more look. In Staw(ED.) **Research in Organizational behavior**, vol.1., Greenwich, CT:JAL press., pp.265-339.
- Lopes,H. (2017). The moral dimensions of the employment relationship: institutional implications. **Journal of Institutional Economics**, 1-23.
- Macey,W.H.,& Schneider,B.(2008). The meaning of employee engagement. **Industrial and organizational Psychology**, 1(1), 3-30.
- Macrae, Rhoda (2010). **Coaching and Consolidating the Practice of Newly Qualified Social Workers: A Brief Literature Review**. A Report Prepared for Social Work Resource, South Lanark shire Council.
- Macy,B.: Peterson M.F. and Norton,L.(1989) A Test of Participation Theory in a Work Redesign Field Setting: Degree of Participation and Comparision Site contrasts, **Human Relations**, Vol.42, pp.1095-1165.
- Maslach, C., Leiter, M. P., & Schaufeli, W. (2008). **Measuring burnout**. In The Oxford handbook of organizational well-being,204-220.
- Mulder,M. & Wike,H.,(1970), Participation & Power qualization, **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol.5, pp:430-448.
- Muir, John.(1995).Effective Management through Delegation. **Journal Work Study**;44(7):1.
- Oktug,Zeynep. (2012). The Effects of Organizational Trust on Employee Decision Making Styles , **British Journal of Arts and Social Sciences** ISSN: 2046-9578 Vol.9.
- Olivier,A.L.,& Rothmann, S. (2007). Antecedents of work engagement in a multinational company. **SA Journal of Industrial Psychology**, 33(3), 49-56.
- Renard, Laurent (2005). **Executive Coaching for Professional Organization**, PHD Thesis, School of Humanities, the American University of London.
- Richard Fild, 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.
- Saks, A. M. (2011). Workplace spirituality and employee engagement. **Journal of management, spirituality & religion**, 8(4), 317-340.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness studies**, 3(1), 71-92.
- Sehhat, Saied,. Mahmoudzadeh, Seyed Mojataba,. Ashena, Mostafa,. Parsa, Samira,. (2015). Positive psychological capital: The role of Islamic work ethics in Tehran Public

- Organizations. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)* Vol. 8, No. 4, October pp: 545-566.
- Shraga, O., & Shirom, A. (2007). **On the directionality of Vigor-Job Satisfaction relationships: A prospective study**. In 22nd Annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology: New York.
- Smith, M.,s & Bititci, U. S. (2017). Interplay between performance measurement and management, employee engagement and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(9), 1207-1228.
- Sprang, G., Clark, J. J., & Whitt-Woosley, A. (2007). Compassion fatigue, compassion satisfaction, and burnout: Factors impacting a professional's quality of life. *Journal of Loss and Trauma*, 12(3), 259-280.
- Stone, D.,Deci,E.L., & Ryan, R. M. (2009). Beyond talk: Creating autonomous motivation through self determination theory. *Journal of General Management*, 34,75-91.
- Streeck Wolfgang., (1995) **Works Councils in Western Europe: From Consultation to Participation**, in Rogers and Streeck,pp.313-348.
- Tingle and Jacob Keith.(2011). the relationship between organizational trust and mindfulness: An exploration of NCAA Division III athletic departments.thesis of the University of Texas at San Antonio. 15.
- Walker, J.F., (1992), **Human Resource Strategy**, Mac Grow-Hill International Editions, pp.261-262.
- Wang, Wei-Tsong., & Hou, Ya-Pei. (2015). Motivations of employees. Knowledge sharing behaviors: A self-determination perspective. *Information and Organization*, 25,pp:1-26.
- Watt, J. W., & Kelly, M. J. (1996). Addressing Rural Practitioners' Isolation through New Technologies: Creating an Electronic Journal for Students, Practitioners, and Educators via the Internet. *Human Services in the rural Environment*, 19(4), 10-15.
- West,A. M., Lyubovnikova, J., Eckert, R., & Denis, J. L. (2014). Collective leadership for cultures of high quality health care. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(3), 240-260.
- Whittington, J. L., Meskelis, S., Asare, E., & Beldona, S. (2017). **Enhancing employee engagement: An evidence-based approach**. Springer.
- Whittington, J., & Galpin, T. J. (2010). The engagement factor: Building a high-commitment organization in a low-commitment world. *Journal of Business Strategy*, 31(5), 14-24.
- Yildirim,I.(2008).Relationships between burnout, sources of social support and sociodemographic variables. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 36(5), 603-616.