

کشف لایه‌های پنهان در اثرگذاری نظام مشارکتی بر بهره‌وری منابع انسانی در بخش دولتی

(الوانی، سید مهدی)^۱، (حسینی کاخکی، احمد)^{۲*}، (عسگری، ناصر)^۳

۱- استاد دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی

۲- دکتری مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی

۳- دکتری مدیریت، عضو هیأت علمی دانشگاه هوایی شهید ستاری

(دریافت مقاله: ۹۱/۴/۵ تاریخ پذیرش: ۹۱/۵/۲۳)

چکیده

از گذشته چگونگی بهبود بهره‌وری در سازمان‌های دولتی همواره اقدامی چالش‌برانگیز بوده است. در اغلب پژوهش‌های انجام شده در این خصوص بیان شده که مشارکت در امر بهره‌وری کارکنان تأثیرگذار است، بدون این که علت و چگونگی این رابطه تشریح شده باشد. هدف اصلی این پژوهش واکاوی این رابطه و کشف لایه‌های پنهان و عوامل پیش‌برنده در اثرگذاری نظام مشارکتی بر بهره‌وری کارکنان است. روش تحقیق مقاله حاضر، ((اکتشافی - تبیینی)) و از نوع همبستگی است. جامعه آماری آن نیز شامل کارشناسان گمرک جمهوری اسلامی ایران به تعداد (۲۵۰۰ نفر) است که با نمونه‌گیری تصادفی، ۳۳۴ نفر آنها به عنوان نمونه انتخاب شدند. نتایج پژوهش بیانگر آن است که توسعه نظام مشارکتی در سازمان به شکل‌گیری مجموعه‌ای از پیش‌برنده‌ها می‌انجامد که به عنوان پیش‌برنده‌های جوهری و رویه‌ای نامگذاری شده‌اند. پیش‌برنده‌های جوهری به صورت درونی عمل کرده و به جهت‌گیری نظام فکری و ذهنی کارکنان در راستای تحقق اهداف و تلاش بیشتر آنها در این راه می‌انجامند و عبارت‌اند از: تعهد، انگیزه و اعتماد. پیش‌برنده‌های رویه‌ای بیرونی بوده و توانمندسازی‌های ناشی از به‌کارگیری نظام مبتنی بر مشارکت به‌شمار می‌روند که به افزایش سطح توانایی کارکنان در انجام وظایف می‌انجامد و عبارت‌اند از: اثربخشی تصمیم‌ها و توانمندی کارکنان. محیط‌های کاری مشارکتی می‌توانند به توسعه این عوامل کمک شده به‌طوری که خود زمینه‌ساز ارتقای بهره‌وری کارکنان محسوب می‌شوند.

واژه‌های کلیدی: مشارکت، بهره‌وری، پیش‌برنده‌های جوهری^۱، پیش‌برنده‌های رویه‌ای^۲

مقدمه

باور داشتن مدیران به نظام مشارکت رکنی اساسی در افزایش اثربخشی آن به‌شمار می‌رود. نبود چنین باوری می‌تواند نظام مشارکت را به‌سوی ناکارآمدی و بیهودگی سوق دهد و دلسردی و بی‌انگیزگی کارکنان را به‌همراه داشته باشد. از سوی دیگر یکی از مبانی ارزیابی مدیران در هر سازمانی سطح بهره‌وری است و از

این رو آنها علاقه مند هستند تا عوامل محرک بهره‌وری را مورد توجه قرار دهند. ادبیات موضوع از حیث عوامل مؤثر بر بهره‌وری بسیار غنی و پر بار است ولی شاید به همان اندازه در خصوص به‌کارگیری آنها در عمل کم‌توجهی شده است. به نظر می‌رسد راه‌حل بهتر این است که به‌جای این که به مدیران بگوییم فلان عامل بر بهره‌وری تأثیرگذار است، بگوییم چگونه چنین تأثیری شکل می‌گیرد؟ این موضوع در کنار فرضیه‌هایی که تأثیرگذاری گسترده نظام مشارکتی در بهبود بهره‌وری کارکنان را بیان می‌کنند، نشان-دهنده اهمیت به‌کارگیری رویکردهای تبیینی و انجام چنین پژوهش‌هایی در این حوزه است.

اگر در ادبیات موضوع بهره‌وری نیروی انسانی و عوامل مؤثر بر آن تفکر کنیم، اغلب توصیه‌هایی برای جلب مشارکت کارکنان به چشم می‌خورد و نتایج پژوهش‌های مرتبط با این موضوع نیز اغلب فرضیه تأثیر مثبت مشارکت کارکنان در بهبود بهره‌وری آنان را مورد حمایت قرار می‌دهد، هر چند بررسی‌های کمتری در مورد نقش مشارکت در بهبود بهره‌وری به چشم می‌خورد، اما در بخش دولتی نیز مطالعات و پژوهش‌هایی در حمایت از این فرضیه وجود دارد که در این بین مطالعات روزن، استوکر، هاروی و اُپن حایز توجه است. با وجود این، علت و چگونگی این تأثیر تاکنون کمتر مورد توجه قرار گرفته است. در این مقاله چگونگی تأثیرگذاری مشارکت بر بهره‌وری کارکنان (به‌عنوان عاملی کلیدی در بهره‌وری در سازمان‌های دولتی) تبیین خواهد شد. به‌عبارت دیگر کشف لایه‌های پنهان چگونگی تأثیرگذاری مشارکت بر بهره‌وری مبحث اصلی این مقاله است. توسعه نظام مشارکتی در سازمان به شکل‌گیری مجموعه‌ای از پیش‌برنده‌ها می‌انجامد که به پیش‌برنده‌های جوهری و رویه‌ای نامگذاری شده‌اند. این پیش‌برنده‌ها در بهبود شاخص‌های بهره‌وری نیروی انسانی نقش مهمی را اجرا خواهند کرد. پیش‌برنده‌های جوهری به‌صورت درونی عمل کرده و به جهت‌گیری نظام فکری و ذهنی کارکنان در راستای تحقق اهداف و تلاش بیشتر آنها در این راه می‌انجامند. به‌نظر می‌رسد ابعاد این گروه از پیش‌برنده‌ها (تعهد، انگیزه و اعتماد) در محیطی مشارکتی در مقایسه با محیط‌های غیرمشارکتی بیشتر ایجاد و تقویت می‌شوند. پیش‌برنده‌های رویه‌ای بیرونی بوده و توانمندسازی‌های ناشی از به‌کارگیری نظام مبتنی بر مشارکت به‌شمار می‌روند به‌طوری که به افزایش سطح توانایی کارکنان در انجام وظایف می‌انجامند و در محیط‌های کاری مشارکتی با افزایش میزان کنترل بر کار و بهبود کیفیت تصمیم‌های کارکنان تأثیرگذار خواهند بود.

مروری بر مبانی نظری

بهره‌وری بخش دولتی در چشم‌انداز تاریخی

مفهوم بهره‌وری در بخش دولت از دو جنبه کارایی و اثربخشی قابل توجه هستند. کارایی خدمات عمومی رویکردی است با جهت‌گیری درون سازمانی که به مقایسه نسبت کمیت خدمات ایجاد شده به هزینه‌های انجام شده (کمیت منابع) مورد نیاز برای ایجاد خدمات اشاره دارد. اثربخشی؛ رویکردی با جهت‌گیری برون‌سازمانی است که به میزان سازگاری خدمات با نیازها و علایق جامعه و ارباب‌رجوع اشاره دارد [۱۱]. اگر به مفهوم بهره‌وری بخش دولتی از منظر این مفاهیم توجه کنیم، می‌توان تحول‌های عمده مدیریت دولتی را تحول‌هایی در جهت بهبود بهره‌وری در نظر گرفت. برای مثال: در پارادایم کلاسیک مدیریت دولتی که آون هیوز (۱۳۷۷.ه.ش) آن را پارادایم «اداره امور دولتی» نامیده است و ریشه در نظریات ((ماکس وبر)) در مورد بوروکراسی دارد، بیان می‌شود دلیل عمده فراگیر شدن این پارادایم در بخش دولتی تصور اکثر مدیران و متفکران بر توانایی این اصول در ارائه بهترین روش در کار سازمان بوده است و این یعنی حرکت در جهت بهبود بهره‌وری. توجه به این نکته مهم است که مدل‌های مختلفی هم که تحت تأثیر پارادایم کلاسیک مدیریت دولتی تکامل یافته‌اند (مدل کلاسیک بوروکراتیک، مدل نئوبوروکراتیک، مدل نهادی، مدل روابط انسانی) از زاویه رویکردهایی که برای بهبود بهره‌وری در نظر گرفته‌اند، قابل تامل‌اند. برای مثال: با اینکه مدل نئوکلاسیک تفاوت‌های بنیادی در اصول خود با مدل کلاسیک ندارد، اما در آن الگوی استدلال عقلایی (یعنی تصمیم‌ها بر مبانی میل به تحقق بیشتر یک هدف معین) مورد تأکید قرار می‌گیرد که تلاشی در جهت کمک به کارگزاران برای کارآمدی بیشتر، صرفه‌جویی و مولدتر بودن است یا در بیان مدل نهادی که به نظر چارلز لیندبلوم، دولت فقط از راه تصمیم‌گیری تدریجی می‌تواند مهارت‌های بوروکراسی را با اولویت‌های خط‌مشی و گرایش‌های سیاسی مقامات منتخب تلفیق کند، می‌توان تلاش‌هایی را برای انطباق بیشتر شرایط تصمیم‌گیری با شرایط واقعی کار نزد مدیران دولتی و در نتیجه بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی مشاهده کرد [۱۲].

جالب اینکه عمده تلاش‌هایی که سعی در فروپاشی بنیان‌های پارادایم مدیریت دولتی سنتی می‌شده است نیز هدف‌هایی را در جهت بهبود بهره‌وری داشته‌اند. در واقع، سه دلیل عمده جایگزینی الگوی سنتی از مدیریت دولتی با الگوی نوین، یعنی گرایش به سوی بوروکراسی غیرقابل‌انعطاف، توجه به

فرآیند به جای پیامد و تأکید بر دستورالعمل‌ها به جای تأکید بر نتایج، همه در نارسایی‌های مدیریت دولتی سنتی در بهبود بهره‌وری ریشه دارند. توجه به موضوع بهره‌وری در مدیریت دولتی نوین تا حدی پررنگ است که پولیت حاکمیت منطق بهره‌وری یکی از ارکان اساسی آن نام می‌برد. تعداد زیادی از نظریه‌پردازانی که تحت تأثیر پارادایم مدیریت دولتی نوین قرار دارند به اهمیت و نقش موضوع‌های مرتبط با بهره‌وری توجه‌ای ویژه داشته‌اند برای مثال: اسبورن و گیلبر (۱۹۹۳ م.) کارایی بیشتر را یکی از مشخصات دولت خوب نام می‌برند. تفاوت میان مدیریت دولتی سنتی و نوین از نگاه بهره‌وری تغییر تمرکز از یک وجه آن به وجه دیگر بود. به گونه‌ای که در مدیریت دولتی سنتی تأکید بر فرآیند کار اهمیت داشت، ولی در مدیریت دولتی نوین رسیدن بر هدف تأکید بیشتری می‌شود.

بوکارت نگاه به مفهوم بهره‌وری را در طول سیر تحولات مدیریت دولتی به‌خوبی نشان داده است. به بیان وی رویکردهای مربوط به بهره‌وری بخش دولتی را می‌توان با توجه به توسعه تاریخی مباحث در خصوص این‌که بخش دولتی چگونه باید عمل کند و ارزیابی شود را مطرح و بررسی کرد. وی در ارتباط با تاریخچه جنبش بهره‌وری بخش دولتی، رویکردهای قرن اخیر در این بررسی را به چهار مرحله تقسیم کرده است:

- دولت کارا^۳ از (۱۹۰۰ م.) تا (۱۹۴۰ م.) و متأثر از نظریه‌های (ماکس وبر و وودرو ویلسون). در این دوره تمایز میان نقش سیاسی و اداری دولت اهمیت دارد و رویکرد کارایی در اداره امور عمومی به‌شدت با اصول مدیریت علمی تیلور در بخش خصوصی که معتقد بود برای انجام هر کاری همواره بهترین راه وجود دارد، در ارتباط است. در این دوره، دولت نه تنها باید صادق باشد، بلکه بایستی کارآمد هم باشد. بی‌طرفی سیاسی دولت ضامن این کارایی به‌شمار می‌رود. در این دوره؛ بیش از این- که بر نتایج و پیامدها تمرکز شود بر فعالیت‌ها، ستاده و کارایی (کمیت و کیفیت) تمرکز می‌شود. همچنین فرض می‌شود سازمان‌های کارا تر، نتایج و پیامدهای بهتری دارند.

- مرحله دوم از (۱۹۴۰ م.) تا (۱۹۷۰ م.) با اصطلاح دولت اداری^۴ شناخته می‌شود که در آن تمرکز از کیفیت در خدمات دولتی به سمت کنترل هزینه‌ها تغییر پیدا کرده است. موشر در خصوص احیای نقش اداره‌کنندگان و سیاستمداران چنین می‌گوید:

مهم‌تر از کارایی، اجرای وظایف مشخص‌شده به‌نحوی است که در راستای تحقق اهداف دولتی قرار گیرد. مسئول و عهده‌دار این امر اداره‌کنندگان‌اند؛ همانند بسیاری دیگر از کارکنان که باید از نظر سیاسی حساس بوده و دانش و اطلاعات لازم را دارا باشند.

- بوکارت دوره سوم (حداقل دهه‌های (۱۹۷۰م) تا (۱۹۸۰م)) را حاکمیت از راه مدیران^۵ نامید. جداسازی و تمایز آن از امور سیاسی دوباره احیا شد و نتیجه آن پیدایش مدیریت در بخش دولتی بود. اشتیاق در به‌کارگیری تکنیک‌های بخش خصوصی موجب ورود به این مرحله یعنی حاکمیت به-وسیله مدیران شد، با این فرض که بهره‌وری به‌عنوان کارایی و اثربخشی در نظر گرفته می‌شد.

- دوره چهارم که از (۱۹۸۰م) آغاز شد دولت همانند بخش خصوصی بوده و این روند از ایده‌های مرحله نخست (اینکه ابزارهای مدیریت بخش خصوصی می‌توانند برای ساخت مدلی قابل استفاده در بخش دولتی به‌کار برده شوند) شروع شد. اما افزون بر آن تلاش می‌کند مسئولیت‌پذیری مدیران دولتی و بازطراحی بخش دولتی به‌گونه‌ای انجام شود که در آن محیط عمل بخش خصوصی را با الزامات مربوط به آن برای مدیران دولتی شبیه‌سازی کند.

به هر حال باید توجه داشت که موضوع بهره‌وری بخش دولتی با بخش خصوصی متفاوت است. سازمان‌های دولتی تحت شرایطی بسیار متفاوت و تحت محدودیت‌های زیادی عمل می‌کنند. رسالت و اهداف کلان آنها به‌طور قانونی تثبیت (محدود) شده است و فعالیت‌هایشان باید نسبت به عکس‌العمل‌های جامعه و امنیت اجتماعی انعطاف‌پذیر باشند؛ ضرورت این انعطاف‌پذیری یکی از محدودیت‌های حاکم بر سازمان‌های دولتی است. قوانین و رویه‌های تفصیلی، گزینه‌های پیش‌روی سازمان‌های دولتی را تعریف می‌کند و آرایه خدمات اجتماعی و سیستم بودجه‌ای آزادی آنها را برای جایگزینی و تخصیص نیروی کار و منابع سازمانی، محدود می‌کند [۱۰]. از منظر اندازه‌گیری بهره‌وری نیز با اینکه وجود تنش میان آنچه که بخش دولتی باید انجام دهد و آنچه که متأثر از تفکر معاصر ارزش عمومی به‌دلیل نقش و روابط پیچیده‌اش با شهروندان مدنظر قرار دارد، بر پیچیدگی‌های اندازه‌گیری بهره‌وری می‌افزاید. اما باید توجه داشت که اندازه‌گیری بهره‌وری در بهبود سیاست‌های دولت و برنامه‌های منتخبان دولتی هم برای مدیران سطح بالا و هم برای مدیران سطح پایین نقش مهمی را ایفا می‌کند [۶].

نظام مشارکت و ویژگی‌های بخش دولتی

بهره‌وری تا میزان بسیار زیادی از عملکرد نیروی انسانی تأثیر می‌پذیرد. به‌ویژه در سازمان‌های خدماتی مانند سازمان‌های دولتی اهمیتی دوچندانی دارد [۵]. با توجه به این موضوع، اگر از سویی نقش و اهمیت بسیار زیاد بخش دولتی را در بهبود بهره‌وری سازمان‌های ارایه‌کننده خدمات عمومی بپذیریم و از سوی دیگر اهمیت ارتباطات باز و حذف موانع سازمانی برای بهبود بهره‌وری را در نظر بگیریم، آنگاه باید به مکانیزم‌ها و راهکارهای مرتبط با افزایش و بهبود بهره‌وری توجه داشته باشیم [۴]. بهر حال این موضوع مهم است که با توجه به ویژگی‌های خاص سازمان‌های دولتی، چالش بهره‌وری کارکنان و به‌ویژه متخصصان در این سازمان‌ها بیشتر است. برای مثال به اعتقاد ایشتاین ماهیت خاص بسیاری از سازمان‌های دولتی و کاری که آنها انجام می‌دهند، بر مشکلات مدیریت متخصصان در سازمان‌ها افزوده است. زیرا از دیرباز بسیاری از سازمان‌های دولتی دارای بوروکراسی‌هایی هر می و پرلایه بوده‌اند که سبب محدود شدن میزان استقلال کارکنان خود می‌شوند و این امر با نیازهای متخصصان در برخورداری از استقلال ناسازگار است [۱۱].

از سوی دیگر شواهدی وجود دارد که اهمیت بالقوه نظام مشارکتی در بخش دولتی را تأیید می‌کنند. برای مثال روزن در خصوص اهمیت دانش کارکنان صفی چنین می‌گوید:

"کارکنان اولین کسانی هستند که در هر سطح و بخشی از سازمان مشکلات غیرمنتظره را لمس می‌کنند. آنها اولین کسانی هستند که صدای ارباب‌رجوع در خصوص نیازهایش و این‌که برنامه‌ها برای تحقق این نیازمندی‌ها نامناسب‌اند، را می‌شنوند. این درحالی است که مدیران اغلب در چنین موقعیتی قرار ندارند. به‌طور خلاصه کارکنان در نزدیک‌ترین سطح به انجام فعالیت‌ها و کوتاهترین زمان در ارتباط با استفاده‌کنندگان قرار دارند. کارکنان نه‌تنها منابعی بدیهی برای ارایه بازخور از چگونگی انجام کارها به‌شمار می‌روند، بلکه تفکرها و بینش‌های آنان در خصوص فعالیت‌های خاص نیز اهمیت دارد" [۱۲].

بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد وضعیت همراستایی عقاید مدیران و کارکنان در دو گروه کلی قرار می‌گیرند. برای استفاده از اصطلاحات قراردادی در این زمینه می‌توان از طبقه‌بندی فاکس (۱۹۹۶م) استفاده کرد. طبق این طبقه‌بندی می‌توان اولین گروه را دیدگاه تکثرگرا^۱ نامید. فرض این دیدگاه طوری است که علایق کارکنان به‌گونه‌ای اجتناب‌ناپذیر با علایق کارفرمایان و مدیران در تعارض قرار دارد. دومین

دیدگاه را می‌توان دیدگاه وحدت‌گرا^۷ نامید. با این فرض که تعارض علایق (با توجه به این‌که برنامه‌ها و استراتژی‌های مدیریت که به سمت حفظ و بهبود بهره‌وری هدایت می‌شوند)، یک توهم است و چنین تعارضی وجود ندارد.

در مقایسه ویژگی‌های بخش دولتی و خصوصی می‌توان گفت با توجه به ویژگی‌های خاص سازمان‌های دولتی، این سازمان‌ها بیشتر به دیدگاه‌های وحدت‌گرا مربوط می‌شوند. زیرا مبنای هدف‌گذاری در این سازمان‌ها به جای آن‌که بر پایه علایق مالکان قرار گیرد بر اهداف و سیاست‌های عمومی مبتنی است. دیدگاه ارزش عمومی می‌گوید منافع شهروندان و کارکنان اغلب یکسان است، بنابراین اگر نگوئیم به‌طور اجتناب‌ناپذیر ولی به‌طور معمول، مشارکت از طریق مکانیزم‌هایی که تعهد و دلسوزی را در ذات خود داشته و گاه مداوم و گاه موقت هستند، هدایت می‌شود و این موضوع در بخش دولتی به‌خوبی ملموس است [۳].

روابط مشارکتی را از نگاه دستاوردهای دوجانبه می‌توان در قالب یک طیف نیز بررسی کرد که در بخش دولتی ویژگی‌های قابل توجهی دارد. در یک سمت این طیف آنهایی قرار دارند که مشارکت را تکنیک انتخاب کارکنان شایسته می‌دانند. به باور آنها مشارکت، مدیران را توانا می‌سازد تا از میان کارکنان شایسته‌تر دست به انتخاب بزنند. در سمت دیگر طیف آنهایی قرار دارند که مشارکت را بسط دموکراسی می‌پندارند و آن را رویکردی جدید به نظارت سازمانی بر پایه اصول دموکراتیک و قابل کاربرد در هر موقعیت می‌دانند. در برخی موارد فاصله بین دو سر این طیف موضعی قرار دارد که هدف آن ارتقای "منافع دوجانبه"^۸ است [۷]. مهم‌ترین جنبه مشارکت در این حالت این است که برخی از موضوعات صنفی کارکنان مثل دستمزد و مدت و شرایط کار مورد مذاکره قرار می‌گیرند و اغلب توافق بدون چالشی در مورد آن وجود دارد. با وجود این، تصمیم‌های کلان مدیریت برای موضوع‌های استراتژیک مانند سرمایه‌گذاری کلان یا توسعه چشم‌انداز بخش دولتی، در اختیار مدیریت باقی می‌ماند. از این‌رو وقتی بسیاری از دستاوردهای کارکنان از درگیر شدن در فرآیندهای مشارکتی در قالب قوانین و مقررات تعیین تکلیف شده باشد، مشارکت بیشتر به جلوه‌ای از دادن آزادی عمل و اختیار کارکنان و تأثیرگذاری آنها در تصمیم‌گیری تبدیل می‌شود. این در حالی است که مدیران اغلب نسبت به چنین حالتی بی‌میل یا ناتوان هستند.

قبول بی‌میلی مدیریتی برای داشتن تعهد جدی به مشارکت، حتی در مورد پژوهش‌ها و مقالات خط‌مشی که توسط آژانس‌های دولتی غیرآکادمیک انجام شده‌اند نیز نمایان است. برای مثال مرکز ملی مشارکت و عملکرد^۹ ایرلند تأیید می‌کند که "خصوصیت مدیریتی مهمی"^{۱۰} علیه مشارکت در این کشور وجود دارد. هرچند اصرار می‌شود که این موضوع یک هنجار نیست، اما آمارهای منتشرشده از تحقیقات این مرکز نتایج دیگری را نشان می‌دهند. برای مثال تنها ۲۷٪ از کارکنان (در بخش دولتی که نظام مشارکت در آن گسترده است) احساس می‌کنند که به‌میزان مناسبی در کارشان اختیار دارند [۸]. گرچه مدیران بخش دولتی تأیید می‌کنند که مشارکت کارکنان از اهمیت بالایی برخوردار است، اما حدود ۸۹٪ از آنان هم باور دارند که اختیار مدیریتی برای تعدیل تعداد کارمندان مهم است و ۵۸٪ آنان نیز بر این باورند که توانایی استخدام یا اخراج به‌طور دلخواه، سهم مهمی در حل چالش‌هایی که با آن مواجه می‌شوند، دارد. این مورد پژوهش‌ها با عمومی‌ترین یافته‌ها سازگاراند و با وجود شواهد به‌نسبت آشکار از تأثیر مشارکت بر بهره‌وری و در نتیجه بر عملکرد، به‌کارگیری آن در عمل پرتنگ و قابل توجه نیست.

پیامدهای مشارکت مؤثر (پیش‌برنده‌های جوهری و رویه‌ای)

ادبیات موضوع دلایلی روشن می‌کند و این سؤال در ذهن متواتر می‌گردد که چرا مشارکت به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم به بهبود بهره‌وری سازمان می‌انجامد؟ این دلایل را می‌توان در میان سه دسته (البته نه خیلی مجزا، بلکه در ارتباط با هم) طبقه‌بندی کرد:

- شکل و محتوای تصمیم‌گیری در خصوص فعالیت‌ها در سطوح مختلف سازمان؛
- روابط، ساختارها و فرآیندهایی که این تصمیم‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهند؛
- نگرش‌ها، اعتقادات و ادراک اعضاء سازمان.

از زاویه‌ای دیگر می‌توان این موارد را دلایل سازمانی، ارتباطی و روانشناسی در نظر گرفت. به دلایل سازمانی مشارکت نه‌تنها راهی برای تفویض اختیار تصمیم‌گیری به‌شمار می‌رود بلکه لایه‌ای از سازمان است که صلاحیت لازم برای تأثیرگذاری در آن زمینه را دارد. همچنین اطمینان ایجاد می‌کند که انسجام تصمیم به‌واسطه مجموعه‌ای از دستاوردها و اولویت‌های سازمانی توافقی شده، حفظ شده است. به بیانی دیگر، همان‌گونه که چوراکی (۲۰۰۳م) می‌گوید، سیستم خودگردانی منظم (که به‌وسیله محیط کار مشارکتی تسهیل می‌شود)، ابعاد اجتماعی و سیاسی تصمیم‌ها را از یک سو و ابعاد اقتصادی و تکنیکی فعالیت‌ها را از

سوی دیگر در داخل فرآیند تصمیم‌گیری یکپارچه می‌کند و در نتیجه اطمینان ایجاد می‌کند که چیزی نادیده گرفته نشده است [۱].

دلایل ارتباطی این موضوع بر این پیش‌فرض استوارند که مشارکت ابزاری برای جلب تعهد صادقانه کارکنان نسبت به اهداف و فعالیت‌های سازمانی است و به انعطاف‌پذیری عملکردهای سازمانی کمک می‌کند. تعجب‌آور خواهد بود اگر با فرض ثابت بودن سایر شرایط بینیم سازمانی که همه اعضای آن به اهداف سازمانی متعهد بوده و نسبت به سازمانی مشابه که در آن نگرش‌های معطوف به منافع شخصی وجود دارد عملکرد بهتری، نداشته باشد.

دلایل روانشناختی در خصوص این‌که چرا مشارکت ممکن است به بهبود عملکرد کمک کند، دراصل به فرصت‌هایی مربوط می‌شوند که مشارکت برای استقلال کارکنان در تصمیم‌گیری ایجاد می‌کند. در واقع، مشارکت به کارکنان کنترل مضاعفی را ورای کار می‌دهد که می‌تواند به نیاز روانشناختی آنان در زمینه کنترل پاسخ داده و از طرف دیگر این اطمینان را ایجاد کند که میان تلاش‌ها و پیامدها ارتباط قابل اتکایی وجود دارد [۲].

بر اساس آنچه بیان شد مشارکت می‌تواند به ارتقای عملکرد سازمانی کمک کند. در واقع، مشارکت شکل‌گیری مجموعه‌ای از پیش‌برنده‌ها را تسهیل می‌کند که می‌توانند به بهبود ابعاد بهره‌وری نیروی انسانی بیانجامند. این امر وقتی رخ می‌دهد که مانند یک تضمین سازمانی برای اعتماد، تعهد و انگیزه عمل کنند. در واقع ابعاد بیان‌شده به‌صورت درونی عمل کرده و به جهت‌گیری نظام فکری و ذهنی کارکنان در راستای تحقق اهداف و تلاش بیشتر وی در این راه می‌انجامند. از این رو از آنها به پیش‌برنده‌های جوهری یاد می‌شود؛ زیرا اغلب خصیصه ذاتی نظام‌های مشارکتی به حساب می‌آیند. مجموعه این دستاوردهای سه‌گانه، باعث خواهد شد تا کارکنان به‌صورت ذهنی دغدغه بهبود عملکرد را پیدا کرده و برای حرکت به سمت تحقق آن مصمم‌تر شود. از طرف دیگر به‌واسطه فرآیندهای مشارکتی کارکنان توانمندی بیشتری را برای انجام وظایف خواهند یافت و این موضوع به واسطه افزایش میزان کنترل آنها بر کار محقق خواهد شد. علاوه بر این، تصمیم‌های اثربخش‌تر حاصل از به‌کارگیری محیط کاری مشارکتی می‌توانند در چرخه بهبود مستمر به بهبود توانایی کارکنان در انجام وظایف شغلی خود کمک کنند. این گروه از پیش‌برنده‌ها بیرونی‌اند و توانمندسازی‌های حاصل از به‌کارگیری نظام مبتنی بر مشارکت به‌شمار می‌روند که به افزایش

سطح توانایی کارکنان در انجام وظایف خود می‌انجامند. با توجه به کارکردی که این دسته عوامل دارند، می‌توان از آنها به پیش‌برنده‌های رویه‌ای یاد کرد.

از طرف دیگر لازم به ذکر است که مدل‌ها و ابعاد مختلفی برای ارزیابی بهره‌وری نیروی انسانی وجود دارد که وجه مشترک بسیاری از این آنها، ابعاد تمایل و توانایی است. از این رو می‌توان آنها را شاخص‌های بهبود بهره‌وری (و البته نه همه ابعاد آن) در نظر گرفت.

سئوال‌های تحقیق

بر اساس هدف تحقیق و ادبیات مرور شده فرضیه‌های تحقیق عبارتند از:

- پیش‌برنده‌های جوهری توسعه نظام مشارکتی کدامند؟

- پیش‌برنده‌های رویه‌ای توسعه نظام مشارکتی کدامند؟

روش تحقیق

با توجه به مسئله و هدف اصلی تحقیق، دو بررسی اصلی باید انجام شود: نخست این‌که، چگونه توسعه نظام مشارکتی مجموعه‌ای از پیش‌برنده‌ها را شکل می‌دهد و این پیش‌برنده‌ها چه عواملی را در بر می‌گیرند؟ دوم، چه ارتباطی میان این پیش‌برنده‌ها و ابعاد بهره‌وری نیروی انسانی وجود دارد. برای شناسایی ابعاد پیش‌برنده‌ها از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده می‌شود. علاوه بر این، به دنبال توضیح علت به‌وقوع پیوستن برخی رویدادها (علت تأثیرگذاری مشارکت بر بهره‌وری) هستیم که می‌توان آن را یک تحقیق تبیینی در نظر گرفت. در واقع تبیین به این معنا که به دنبال کشف روابط بین مفاهیم و در سطح جزئی‌تر به دنبال درک چگونگی ارتباط میان متغیرهای پژوهش هستیم.

به‌طور کلی گام‌های روش اجرای این تحقیق را می‌توان به‌صورت زیر بیان نمود:

در بخش نخست با توجه به جدید بودن موضوع و به‌منظور اعتباربخشی به آنچه از ادبیات موضوع استخراج شده است، مدل پیشنهادی و روابط بین اجزای آن با استفاده از روش دلفی از نظر خبرگان مورد بررسی قرار گرفت. بدین‌منظور از رویکرد تحقیق دیالکتیکی یعنی تز(ایجاد عقیده یا نظر)، آنتی تز (نظر و عقیده مخالف) و در نهایت سنتز(توافق و اجماع جدید) استفاده شده است. بدین‌منظور پرسشنامه طراحی شده با توضیحات مرتبط با آن میان ۱۸ نفر از خبرگان دانشگاهی و مدیران اجرایی توزیع شد و پس از آن، طیف پاسخ‌ها و دلایلی که متخصصان برای پاسخ‌هایشان بیان کرده‌اند مورد بررسی قرار گرفت و پس از خلاصه-

نویسی طیف پاسخ‌های ارائه شده و ارسال گزارش آن برای خبرگان نتایج دور دوم و ارزیابی مجدد انجام شد که با اجماع خبرگان همراه شد.

پس از اجرای دور اول به‌منظور تشخیص درستی شاخص‌های پرسشنامه برای پیش‌برنده‌ها (درستی سؤال برای سنجش رابطه مورد نظر) و با هدف استخراج پرسشنامه اصلاح‌شده جهت توزیع مجدد، از آزمون علامت استفاده شده است که نتایج آن در جدول (۱) نشان داده شده است:

جدول ۱- آزمون علامت برای درستی آزمایشی شاخص‌های پرسشنامه

Q _۱	Q _۲	Q _۳	Q _۴	Q _۵	Q _۶	Q _۷	Q _۸	Q _۹	Q _{۱۰}	Q _{۱۱}	Q _{۱۲}	Q _{۱۳}	Q _{۱۴}	Q _{۱۵}	Q _{۱۶}
۴.۲۹	۱.۶۶	۰.۸۳	۴	۲.۱۴	۳	۳.۸	۳.۸	۲.۳۸	۴.۲۹	۳.۳۳	۴.۲۹	۳.۸	۳.۸	۴.۲۹	۴
Q _{۱۷}	Q _{۱۸}	Q _{۱۹}	Q _{۲۰}	Q _{۲۱}	Q _{۲۲}	Q _{۲۳}	Q _{۲۴}	Q _{۲۵}	Q _{۲۶}	Q _{۲۷}	Q _{۲۸}	Q _{۲۹}	Q _{۳۰}	Q _{۳۱}	Q _{۳۲}
۳.۸	۳.۸	۳.۸	۴.۲۹	۱.۴۲	۲.۳۸	۳.۸	۳.۳۳	۲.۶۲	۴.۲۹	۳.۸	۳.۸	۳.۸	۴.۲۹	۲.۱۴	۳.۸

با توجه به نتایج آزمون علامت، سوالات ۳ و ۲۱ از نظر خبرگان درست نبودند از پرسشنامه اولیه حذف شدند.

در گام دوم و پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، از آزمون کای دو همگونی برای درستی آزمایشی تفکیک فرض شده بین پیش‌برنده‌های جوهری و رویه‌ای و بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده از خبرگان استفاده گردید. بر اساس مطالعه ادبیات موضوع دو دسته از پیش‌برنده‌های ناشی از به‌کارگیری فرآیندهای مشارکتی شناسایی و تفکیک گردید که بر اساس تعاریف موجود "پیش‌برنده‌های جوهری" و "پیش‌برنده‌های رویه‌ای" نامگذاری شدند. بر اساس فراوانی نظرهای خبرگان و با استفاده از این آزمون، فرضیه اختصاص متغیرها به این دو دسته از پیش‌برنده‌ها مورد بررسی قرار گرفت. که نتایج آن در جدول (۲) نشان داده شده است:

جدول ۲- نتایج آزمون درستی آزمایی

ضریب اطمینان	Residual	تعداد مورد انتظار	تعداد مشاهده شده	نام متغیر	
---	.۰	۱۸.۰	۱۸	۱.۰۰	تعهد
			۱۸	Total	
---	.۰	۱۸.۰	۱۸	۱.۰۰	انگیزش
			۱۸	Total	
---	.۰	۱۸.۰	۱۸	۱.۰۰	اعتماد
			۱۸	Total	
.۰۱۸	-۵.۰ ۵.۰	۹.۰ ۹.۰	۴	۱.۰۰	توانمندسازی
			۱۴	۲.۰۰	
			۱۸	Total	
.۰۰۵	-۶.۰ ۶.۰	۹.۰ ۹.۰	۳	۱.۰۰	اثربخشی تصمیم
			۱۵	۲.۰۰	
			۱۸	Total	

همان‌گونه که مشاهده می‌شود در مورد متغیرهای تعهد، انگیزش و اعتماد که در این پژوهش به نام پیش‌برنده‌های جوهری شناسایی شده‌اند، ۱۰۰٪ پاسخ دهندگان (۱۸ نفر) با توجه به تعریف و استدلال ارائه شده در بخش توضیحات پرسشنامه، این طبقه‌بندی یعنی نامگذاری این متغیرها پیش‌برنده‌های جوهری را تأیید کرده‌اند.

در خصوص متغیر توانمندی کارکنان برای یک پیش‌برنده رویه‌ای ۷۸٪ پاسخ‌دهندگان (۱۴ نفر از مجموع ۱۸ نفر)، طبقه‌بندی این متغیر را برای پیش‌برنده رویه‌ای تأیید نموده‌اند. از آنجا که عدد معناداری مربوط به نتیجه آزمون کای‌دو کوچکتر از ۰/۰۵ است (۰/۱۸)، بنابراین نتایج این آزمون، طبقه‌بندی این متغیر را برای یک پیش‌برنده رویه‌ای تأیید می‌کنند.

در خصوص متغیر اثربخشی تصمیم یک پیش‌برنده رویه‌ای نیز ۸۳٪ پاسخ‌دهندگان (۱۵ نفر از مجموع ۱۸ نفر) طبقه‌بندی این متغیر را در قالب پیش‌برنده‌های رویه‌ای تأیید کرده‌اند و از آنجا که عدد معناداری مربوط به نتیجه آزمون کای‌دو کوچکتر از ۰/۰۵ است (۰/۰۰۵)، بنابراین نتایج این آزمون، طبقه‌بندی این متغیر را برای یک پیش‌برنده رویه‌ای تأیید می‌کنند.

به‌همین ترتیب با توجه به نتایج آزمون کای دو در خصوص تقسیم‌بندی پیش‌برنده‌ها نتایج به‌طور کامل با تقسیم‌بندی فرض شده سازگار بودند که نتایج آن در جدول (۳) نشان داده شده است:

جدول ۳- نتایج تقسیم‌بندی پیش‌برنده‌ها

عنوان متغیر	جوهری	رویه‌ای
تعهد		
اعتماد		
انگیزه		
توانمندسازی کارمند		
اثربخشی تصمیم		

در نهایت، در گام سوم با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی درستی سوالات (نحوه سنجش شاخص‌های مورد نظر) به‌وسیله سوالات طراحی شده مورد بررسی قرار گرفت. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی نشان داد سوالات ۱، ۷، ۱۵ نامربوط بوده و یا با سایر ابعاد و عامل‌های دیگر تداخل دارد. نتایج مربوط به تحلیل عاملی اکتشافی در جدول (۴) و به‌صورت خلاصه نشان داده شده است:

جدول ۴- نتایج مربوط به تحلیل عاملی اکتشافی

متغیر	ابعاد استخراج شده از تحلیل عاملی اکتشافی مربوط به هر متغیر	درصد واریانس تبیین شده توسط سوالات
پیش‌برنده‌های جوهری	تعهد	۶۱/۵
	انگیزه	
	اعتماد	
پیش‌برنده‌های رویه‌ای	اثربخشی تصمیم	۶۳/۷
	توانمندی	

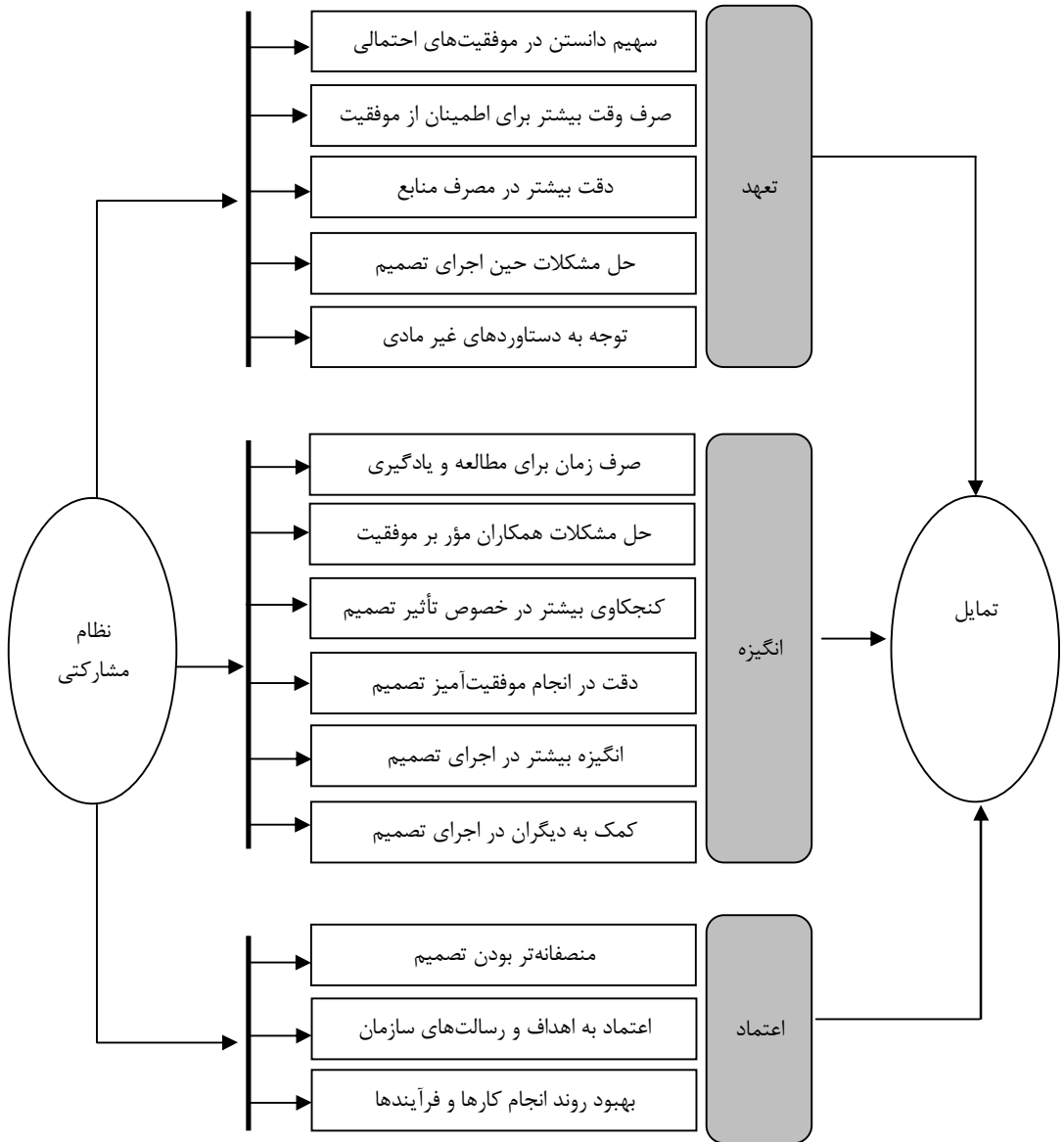
در نهایت و پس از انجام آزمون فوق می‌توان ترتیب اختصاص سوالات به متغیرهای پژوهش را در جدول (۵) مشاهده کرد:

جدول ۵- ترتیب اختصاص سؤالات به متغیرهای پژوهش

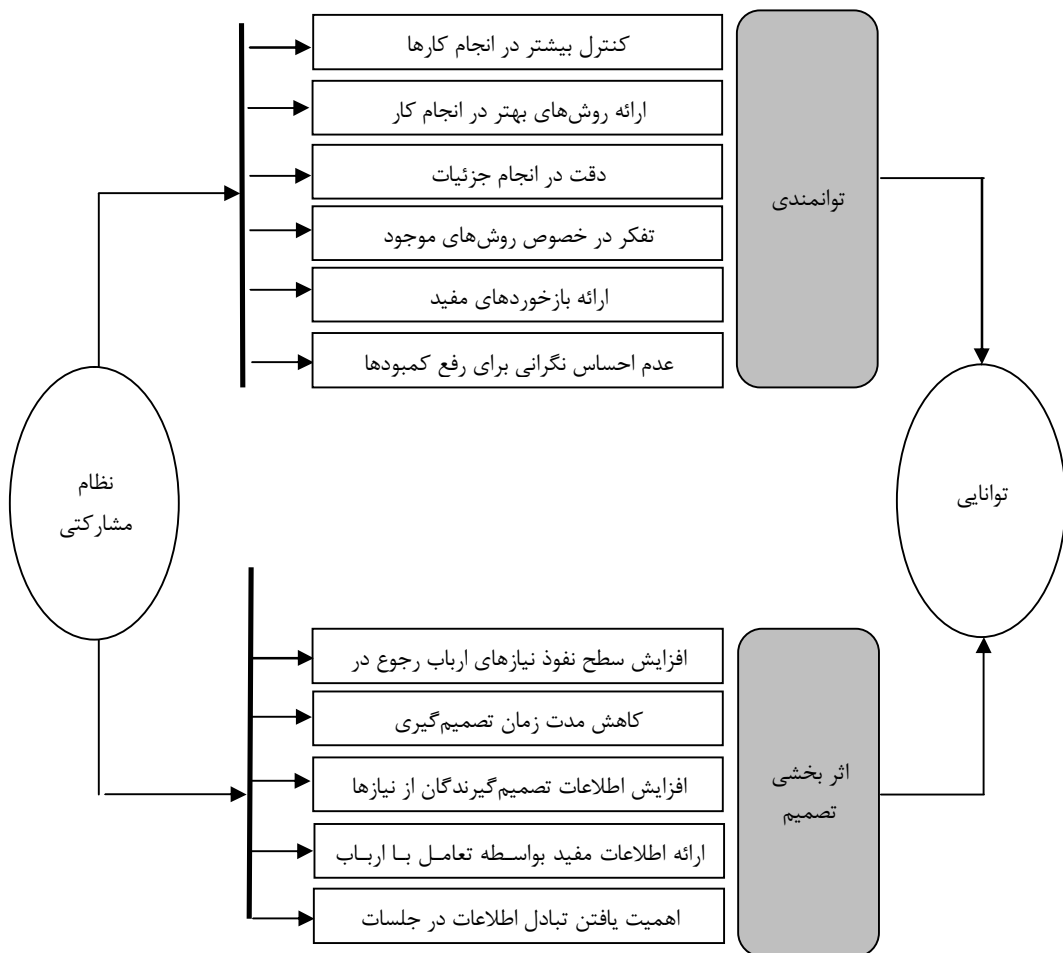
شماره سوال	متغیرهای زیر گروه	متغیرها
۱ الی ۵	سنجش تأثیر به کارگیری فرآیندهای مشارکتی بر میزان تعهد	مشارکت (متغیر مستقل)
۶ الی ۱۱	سنجش تأثیر به کارگیری فرآیندهای مشارکتی بر میزان انگیزش	پیش برنده‌های جوهر (متغیر وابسته)
۱۲ الی ۱۴	سنجش تأثیر به کارگیری فرآیندهای مشارکتی بر میزان اعتماد	
۱۵ الی ۲۰	سنجش تأثیر به کارگیری فرآیندهای مشارکتی بر توانمندی کارمند	مشارکت (متغیر مستقل)
۲۱ الی ۲۵	سنجش تأثیر به کارگیری فرآیندهای مشارکتی بر اثربخشی تصمیم	پیش برنده‌های روبه‌ای (متغیر وابسته)

نتیجه‌گیری

پیش از ارائه نتایج و تحلیل‌های مربوط به تحقیق، لازم است مدل تحلیلی چگونگی تأثیرگذاری نظام مشارکتی در بهبود ابعاد بهره‌وری نیروی انسانی، در مسیرهای علی ذکر شده نشان دهیم. این مدل به تفکیک مسیرهای علی مرتبط با آن به صورت زیر ترسیم می‌شود:



شکل ۱- چگونگی شکل‌گیری پیش برنده‌های جوهری ناشی از مشارکت و ارتباط آن با بعد تمایل از ابعاد بهره‌وری نیروی انسانی



شکل ۲- چگونگی شکل‌گیری پیش برنده‌های رویه‌ای ناشی از مشارکت و ارتباط آن با بعد توانایی از ابعاد بهره‌وری نیروی انسانی

برای این‌که بتوان طرح اولیه، یافته‌ها و نتایج پژوهش را کامل کنیم، لازم است تا به سوال‌هایی که ممکن است در این مورد مطرح شود پاسخ دهیم (این سوال‌ها از سوی برخی خبرگان منتخب نیز مطرح شده است).

سوال اول این است که آیا وجود تمایل قبل از تعهد یا اعتماد دارای استدلال نظری قوی‌تری نیست؟ به عبارت دیگر آیا این تمایل نیست که موجب ایجاد یا افزایش سطح تعهد و اعتماد کارکنان می‌شود؟ در پاسخ به این سوال باید گفت آنچه در این مقاله بدان اشاره شد به معنای ردّ پاسخ مثبت به این سوال نیست و چه بسا با مطالعه ادبیات موضوع یا مرور تحقیقات گذشته بتوان این استدلال را مورد حمایت قرار داد، اما برای طراحی مدل تحقیق به‌صورتی که بیان شد پشتوانه تئوریک مناسبی که بر مبنای تحقیقات مرکز مشارکت‌های نیروی کار در نیویورک در سال (۲۰۰۶م) منتشر شد، وجود دارد. در این گزارش نتایج بیش از ۳۶ تحقیق در دامنه وسیعی از کشورهای اروپایی و ایالات متحده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است که بر مبنای آن می‌توان روابط علی در مسیر ترسیم شده در مدل پژوهش را به‌عنوان یک پشتوانه تئوریک مناسب مورد استفاده قرار داد.

سوال دیگر این است که اگر مشارکت دارای تاثیرهای مثبتی بر بهبود بهره‌وری فردی و سازمانی است، چرا در عمل رواج چنین دیدگاهی را در سازماندهی خدمات دولتی و یا حتی در تعریف و ارزیابی بهره‌وری نمی‌بینیم (توسعه نظام مشارکتی حتی در کشورهای اروپایی و ایالات متحده نیز یک راهکار جامع مورد قبول مدیران اجرایی برای افزایش بهره‌وری در بخش دولتی به حساب نمی‌آید)؟ شاید دلیل این موضوع این باشد که شاخص زمانی پاسخگویی سازمانی در چرخه سیاسی با چرخه پیچیده و طولانی توسعه و تحول سازمانی منطبق نمی‌شود. چنین قضاوتی بر پایه یکسری از مفروضات قرار دارد و آن این است که مشارکت می‌تواند توسعه عملکردی بلندمدت را در سازمان موجب شده و به بهبود عملکرد و بهره‌وری بیانجامد. به بیان دیگر، شاید بتوان گفت به دلیل این که تأثیر مشارکت کارکنان بر بهره‌وری، تأثیری است که دارای بعد زمانی یا دوره زمانی طولانی‌تری نسبت به چرخه حیات پاسخگویی یک مدیر دولتی است، بنابراین مدیران و محققان نسبت به بررسی آن در مقایسه با سایر عوامل مؤثر بر بهره‌وری، علاقه کمتری را نشان می‌دهند [۱۰].

در خاتمه باید گفت در کنار لزوم انجام مطالعات و تحقیقاتی از این دست، انجام پژوهش‌های تکمیلی که مسیری را برای ایجاد، ارتقا و تقویت چنین نظام‌هایی در انطباق با نظام ارزشی و فرهنگی جامعه فراهم کند، اهمیت دارد. و این که چه راهکارها، استراتژی‌ها و ساختارهایی را می‌توان به این منظور به کار گرفت موضوعی است که به‌منظر می‌رسد در کنار مطالعات کنونی اهمیت فراوانی دارد. در واقع با این که آنچه در این مقاله بیان شد ممکن است یک گام رو به جلو برای بهبود بهره‌وری کارکنان به‌شمار رود، حصول

اطمینان از تحقق نتایج، در گام‌های بعد، نیازمند تکمیل و توسعه تحقیقاتی است که به مدیران برای ایجاد نظام مشارکتی متناسب با شرایط فرهنگی، ارزشی و قانونی حاکم کمک نماید.

پی‌نوشت‌ها

- ۱- Substantive Guarantees
- ۲- Procedural Guarantees
- ۳- Government by the efficient
- ۴- Government by administrator
- ۵- Government by manager
- ۶- Pluralist perspective
- ۷- Unitarist perspective
- ۸- Mutual Gains
- ۹- National Center of Participation and Productivity (NCP)
- ۱۰- Significant Manageri

منابع و مآخذ

- [۱] Chouraqui, A. " *Social actors' participation in the heart of industrial relations changes and challenges: Towards a multi-level model of regulated autonomy*". LEST Working Papers, ۲۰۰۳, Retrieved February, ۲۰۰۶, from <http://www.univ-ix.fr/lest/lesdocuments/lesdocumentsdetravail/chouraq/socialactors.pdf>
- [۲] Fairbrother, P., and O'Brien, J. "Introduction: Changing public sector industrial relations in the Australian State." *Australian Journal of Public Administration*, Vol.۵۹, No.۴, pp. ۵۴-۵۸, ۲۰۰۰.
- [۳] Green, C.M. " *Management Styles and Employee Productivity: Alternatives to Current Trends in Employee Motivation and Increased Employee Production*". Florida State University, Florida, USA, July, ۲۰۰۴.
- [۴] Holzer, M., Lee, S.H, *Public Productivity Handbook: Second Edition, Revised and Expanded*, New York, ۲۰۰۴.

- [۵] Kalliola, S. "Self-designed teams in improving public sector performance and quality of working life", *Public Performance and Management Review*, Vol.۲۷, No.۲, pp.۱۱۰-۱۲۲, ۲۰۰۳.
- [۶] Kelly, G. Mulgan, G., & Muers, S. "*Creating Public Value: An Analytical Framework for Public Service Reform*". UK Cabinet Office, London, ۲۰۰۲.
- [۷] Munro, A. "The new unionism and the new bargaining agenda: UNISON-employer partnerships on workplace learning in Britain", *British Journal of Industrial Relations*, Vol.۳۸, No.۲, pp. ۲۲۳-۲۴۰, ۲۰۰۰.
- [۸] NCPP, "*Achieving high performance: Partnership works - the international evidence*". NCPP Research Series. National Center for Partnership and Performance, ۲۰۰۳. Retrieved February, ۲۰۰۶, from <http://www.ncpp.ie/dynamic/docs/Partnership%۲۰Works.pdf>
- [۹] NCPP, "*Civil service modernisation using a partnership approach*". NCPP Research Series. National Center for Partnership and Performance. Retrieved February, ۲۰۰۶, from http://www.ncpp.ie/dynamic/docs/CSM_۰۵.pdf, ۲۰۰۴.
- [۱۰] Partnership Resource Centre, Website of the New Zealand Department of Labour Partnership Resource Centre, ۲۰۰۶, <http://www.dol.govt.nz/services/PartnershipResourceCentre/index.asp>
- [۱۱] Pritchard, A, "Understanding government output and productivity", *Economic Trends*, Vol.۵۹, No.۶, pp. ۲۷-۴۰, ۲۰۰۳.
- [۱۲] Rosen, E.D, "*Improving Public Sector Productivity: Concepts and Productivity*" London: Sage, ۱۹۹۳.
- [۱۳] Schick, A, "*The Performing State*", OECD, Paris, March, ۲۰۰۶.

پرسشنامه اولیه ارائه شده به خبرگان

همه سوالات با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت با ارزشهای زیر ارائه شده است. حداکثر نمره هر پرسشنامه ۱۵۰ و حداقل آن ۳۰ می‌باشد.

خیلی زیاد (۵) زیاد (۴) متوسط (۳) کم (۲) خیلی کم (۱)

با افزایش سطح مشارکت، عواقب شکست احتمالی در اجرای تصمیمات، کارمند را بیشتر ناراحت می‌کند.

با افزایش سطح مشارکت، در موفقیت های احتمالی ناشی از اتخاذ تصمیم کارمند خود را بیشتر سهیم می‌داند.

با افزایش سطح مشارکت، در اتخاذ تصمیمات، کارمند منفعت سازمانی را مقدم بر منفعت شخصی خود می‌داند.

با افزایش سطح مشارکت، کارمند وقت بیشتری را برای حصول اطمینان از موفقیت تصمیمات صرف خواهد کرد.

با افزایش سطح مشارکت، کارمند دقت بیشتری در مصرف منابع خواهد داشت.

با افزایش سطح مشارکت، تلاش کارمند برای حل مشکلات حین اجرای تصمیمات افزایش می‌یابد.

با افزایش سطح مشارکت، برای همراه کردن کسانی که با تصمیمات مخالف هستند، کارمند وقت بیشتری را صرف خواهد کرد.

با افزایش سطح مشارکت، برای آموزش و یادگیری مواردی که کمبود آن احساس می‌شود، کارمند انرژی بیشتری صرف خواهد کرد.

با افزایش سطح مشارکت، حل مشکلات کسانی که در موفقیت یا شکست تصمیمات سهیم هستند، برای کارمند حایز اهمیت بیشتری خواهد بود.

با افزایش سطح مشارکت، کارمند کنجکاوی بیشتری در خصوص تاثیر تصمیمات بر ارباب رجوع خواهد داشت.

برخی از اطلاعاتی را که برای اتخاذ تصمیم حایز اهمیت است، از تعاملات روزمره کارکنان ارائه کننده خدمات با ارباب رجوع ناشی می‌شود.

کارکنان ارائه کننده خدمات به عنوان یک منبع اطلاعاتی برای اتخاذ تصمیمات، تلقی می‌شوند.

مشارکت کارکنان به افزایش سطح اعتماد آنان نسبت به رسالتها و اهداف سازمان کمک می‌کند.

تا چه حد با این نظر موافقت می‌کنید که کارکنان ارائه کننده خدمات در انعکاس نظرات شهروندان، نقش بسیار مهمی دارند.

اگر کارمند تصمیمات اتخاذ شده را مشروع بداند، تمایل بیشتری برای اجرای آنها (در مقایسه با زمانی که مشروعیتی برای تصمیمات اتخاذ شده قائل نباشد)، خواهد داشت.

مشارکت کارکنان به افزایش سطح اعتماد آنان به سازمان منجر می‌شود.

با افزایش سطح کنترل بر کار، توانایی کارمند نیز برای انجام وظایف افزایش خواهد یافت.

توسعه کانال های ارتباطی دوجانبه میان مدیریت و کارکنان، منجر به افزایش سطح اعتماد میان آنان می‌شود.

اگر مدیران از بازخورهای ارباب رجوع در خصوص روش انجام کار آگاه شوند، تصمیمات بهتری اتخاذ خواهند کرد.

اعتماد کارکنان به کیفیت تصمیمات سازمانی در محیط کاری مشارکتی افزایش می‌یابد.

سطح تعهد کارکنان در محیط کاری مشارکتی نسبت به محیط کار غیر مشارکتی، بالاتر است.

پاداش های تعریف شده برای ارائه پیشنهادات مهمترین انگیزه کارمند برای مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها به حساب می‌آید.

با توسعه نظام مشارکتی کارمند زمان بیشتری را به تفکر در خصوص چگونگی بهتر انجام دادن کارها اختصاص می‌دهد.

کارکنان بواسطه تعامل بیشتری که با ارباب رجوع دارند، نسبت به مدیران آگاهی بیشتری از نیازهای آنان دارند.

در محیط کار مشارکتی کارمند نگرانی های کمتری را در خصوص کمبودهای اطلاعاتی خود احساس می‌کند.

سطح کنترل کارمند بر کار در محیط کار مشارکتی افزایش می‌یابد.

توانایی کارمند برای اجرای تصمیماتی که در اتخاذ آنها مشارکت داشته است، بیشتر است.

بکارگیری موثر فرآیندهای مشارکتی به کارکنان کنترل مضاعفی را واری کار می‌دهد که می‌تواند پاسخ مناسبی برای نیاز روانشناختی آنان در زمینه کنترل در زندگی قلمداد شود.

سطح نفوذ (در نظر گرفتن) نیازهای ارباب رجوع در محیط کاری مشارکتی افزایش می‌یابد.

محیط کار مشارکتی بر کاهش مدت زمان تصمیم‌گیری تاثیر مثبتی دارد.

عناصر مدل پژوهش را چگونه ارزیابی می‌کنید.

ارتباط مفروض میان عناصر مدل را چگونه ارزیابی می‌کنید.