

تصمیم‌گیری مشارکتی و تعهد سازمانی

دکتر فرج‌اله رهنورد* - خانم ایران رادمنش**

چکیده

تحقیقات نشان می‌دهد مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، مزایای زیادی را به دنبال دارد که آن مزایا می‌تواند به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم در تحقق اهداف سازمانی مؤثر باشند. یکی از مزایای مشارکت، افزایش تعهد سازمانی کارکنان است، اما چنین پیامدی همیشه و در همه شرایط حاصل نمی‌شود و تابعی است از مقتضیات محیطی. در این مقاله رابطه بین مشارکت و تعهد سازمانی در پرتو متغیرهای وضعی (سازمانی و فردی) بررسی شده است. یافته‌های پژوهش حاضر وجود رابطه وضعی را مورد تأیید قرار می‌دهد.

واژه‌های کلیدی: مشارکت^۱، تعهد سازمانی^۲، ماندگاری^۳، تلاش مضاعف^۴، مشارکت اجتماعی^۵، مشارکت اقتصادی^۶، مشارکت انفرادی^۷، شرایط وضعی^۸

* عضو هیأت علمی مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی
** کارشناس ارشد مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی

1. Participation
2. Organizational Commitment
3. Sustainability
4. Extra Effort
5. Social Participation
6. Economic Participation
7. Individual Participation
8. Situational Conditions

مقدمه

با هر نگرشی که مشارکت را مد نظر قرار دهیم، این نکته را نمی‌توان انکار کرد که مشارکت در عمل چنان کامیاب بوده که به‌طور گسترده در بیش‌تر کشورهای جهان پذیرشی عام یافته است. بی‌شک چنین مقبولیتی در سایه‌ی اثربخشی مشارکت در بالا بردن بهره‌وری سازمان‌ها، تعمیم دموکراسی، بهبود روابط کار و مانند این‌ها به دست آمده است. حتی گفته شده است که یکی از الزامات توسعه اقتصادی هر کشوری تأمین مشارکت افراد در اداره امور است (رهنورد، ۱۳۷۸).

یکی از پیامدهای مشارکت، افزایش تعهد سازمانی است. ساشکین^۱ (۱۹۸۴) با ارایه مدل اقتضایی استدلال می‌کند که مشارکت از طریق افزایش تعهد سازمانی، رضایت، چالش‌زایی، و ایجاد امنیت به بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری می‌انجامد. کرنی و هیز^۲ (۱۹۹۴) با طبقه‌بندی مزایای مشارکت، آن را هم برای افراد و هم برای سازمان مفید می‌دانند و معتقدند که یکی از پیامدهای آن برای مدیریت منابع انسانی افزایش تعهد سازمانی است. در این‌جا این سؤال قابل طرح است که آیا همیشه و در همه شرایط مشارکت دارای چنین اثری است؟ نتایج تحلیل‌های کلان (شویجر و لینا^۳، ۱۹۸۶؛ میلر و مانگ^۴، ۱۹۸۶) نشان می‌دهد که مشارکت تنها در موقعیت‌های معینی عمل می‌کند و همیشه دارای پیامدهای مثبت مورد ادعا نیست. بنابراین، باید پرسید این شرایط مرتبط با تأثیرگذاری مشارکت بر تعهد سازمان کدامند؟ روزالی^۵ (۱۹۹۳) این عوامل را به دو گروه کلی متغیرهای فردی و سازمانی تقسیم می‌کند و معتقد است که تأثیرگذاری مشارکت بر ارتقای تعهد سازمانی در پرتو این متغیرهای وضعی معنی و مفهوم پیدا می‌کند. این مقاله سعی دارد تأثیرگذاری تصمیم‌گیری مشارکتی را بر تعهد سازمانی با امعان نظر در متغیرهای فردی و سازمانی مورد بررسی قرار دهد.

-
1. Sashkin
 2. Kearney & Hays
 3. Schweiger & Leana
 4. Miller & Monge
 5. Razali

تصمیم‌گیری مشارکتی

در ادبیات مدیریت برای مشارکت معانی و مفاهیم مختلفی وجود دارد. هر گروهی به نحوی مشارکت را مورد توجه قرار داده و به تعریف آن پرداخته‌اند. به عقیده‌ی هارپر^۱ (۱۹۸۸) مشارکت عبارت از فرآیندی است که به کارکنان اجازه می‌دهد در قدرت مدیریت جهت اخذ تصمیم‌های سازمانی سهیم شوند. به‌زعم لاک^۲ و همکاران (۱۹۸۸) مشارکت عبارت است از تصمیم‌گیری مشترک، خواه از طریق یک مدیر و یک زیردست یا یک مدیر و گروهی از کارکنان. فرنچ^۳ و همکاران (۱۹۶۰) مشارکت در تصمیم‌گیری را فرآیندی تعریف می‌کنند که در آن کارکنان بر تصمیم‌های سازمانی تأثیر می‌گذارند. در این تعریف مشارکت، نفوذ کارکنان بر تصمیم‌های سازمانی مد نظر قرار گرفته است و از این نظر درجات مختلف آن اعم از حق پیشنهاد، حق مشورت، حق رأی، و خود-گردانی را پوشش می‌دهد و مفهوم نسبتاً جامعی را از مشارکت در تصمیم‌گیری به نمایش می‌گذارد. به تعبیر دیگر کلیه برنامه‌های تصمیم‌گیری مشارکتی اعم از نظام پیشنهادها، تصمیم‌گیری مشورتی، تصمیم‌گیری دوجانبه، و تیم‌های کاری را پوشش می‌دهد.

تعهد سازمانی

تعهد سازمانی متغیری است که توجه قابل ملاحظه‌ای را در ادبیات سازمانی به خود جلب کرده است. از جمله دلایلی که برای برتری آن وجود دارد این است که تعهد به‌عنوان متغیر مهمی در درک رفتاری کارکنان در سازمان شناخته شده است (پورتر^۴ و همکاران، ۱۹۷۴). تعیین هویت، وابستگی، احساس وفاداری، و احساس تعلق تلاش‌هایی هستند که تعهد سازمانی و مفهوم پیوند احساس کارکنان به سازمان را تعریف می‌کنند. این مفهوم هم به‌عنوان نگرش و هم به‌عنوان رفتار مورد آزمون قرار گرفته است. از نظر رفتارگرایان، تعهد عبارت از مجموعه‌ای از مفاهیم رفتاری است (پورتر و همکاران، ۱۹۷۴؛ استیرز^۵، ۱۹۷۷) و موضوع تعهد نگرشی، تعیین هویت کارکنان با سازمان است (مودی^۶ و همکاران، ۱۹۸۲).

1. Harper

2. Lacke

3. French

4. Porter

5. Steers

6. Mowday

مکتب روان‌شناسی اجتماعی تعهد را نیرویی تلقی می‌کند که کارکنان را به سازمان پیوند می‌دهد و بر مفهوم سرمایه‌گذاری و عوامل موقعیتی تأکید می‌کند (بچر^۱، ۱۹۶۰؛ کایزler و ساکومارا^۲، ۱۹۷۷).

در یک جمع‌بندی سه رویکرد به تعهدسازمانی قابل طرح است. طبق نظر بیکر^۳ (۱۹۶۰) افرادی که به عضویت سازمانی در می‌آیند، با یادگیری مهارت‌های ویژه‌ی سازمانی، با صرف وقت، تلاش برای مطرح کردن قابلیت خود برای تصدی پست‌های سازمانی و مانند این‌ها اقدام به سرمایه‌گذاری در آن سازمان می‌کنند. این سرمایه‌گذاری انباشته، در ترکیب با عوامل دیگر نظیر پاداش و فرصت از دست‌رفته باعث می‌شوند افراد در سازمان باقی بمانند. بنابراین، براساس این دیدگاه تعهد تابعی است از پاداش و ارزش‌های به‌هم‌پیوسته برای عضو سازمان، و هنگامی که دوره تصدی در سازمان افزایش می‌یابد تعهد سازمانی نیز افزایش می‌یابد. دومین رویکرد بر رفتارهای ارادی متمرکز است که سازگاری بین رفتار و نگرش‌های فردی را مورد توجه قرار می‌دهد. سالانسیک^۴ (۱۹۷۷) استدلال کرده است رفتارهایی که صریح، قطعی و از روی اراده هستند، فرد را نسبت به رفتار ملزم می‌سازند و در نتیجه به تعهد بیش‌تری منجر می‌شوند. بنابراین، براساس این دیدگاه تعهد یک التزام فردی نسبت به اعمال رفتاری است و هنگامی نتیجه می‌دهد که افراد نگرش تعهد را به خود نسبت دهند و این نسبت دادن نگرش تعهد به خود زمانی اتفاق می‌افتد که افراد آن را در رفتارهایی ارادی، صریح و قطعی به کار گیرند. سومین رویکرد مربوط می‌شود به فرآیند شناسایی انرژی‌های فردی و تخصیص آن به اهداف و ارزش‌های سازمانی. پورتر و همکارانش (۱۹۷۴) اصرار می‌ورزند که تعهد مرکب از ابعاد متعدد زیر است: باور و پذیرش اهداف و ارزش‌های سازمانی؛ تمایلی که تلاش برای دستیابی به هدف سازمانی را نشان دهد؛ و میل قوی برای تداوم عضویت سازمانی. بنابراین، طبق این دیدگاه تعهد زمانی اتفاق می‌افتد که افراد برای تحقق اهداف و ارزش‌های سازمانی تلاش نمایند.

1. Becher

2. Kiesler & Sakumara

3. Beacker

4. Salancik

فرضیه‌های پژوهش

در این پژوهش برای تبیین رابطه بین تصمیم‌گیری مشارکتی و تعهد سازمانی در پرتو متغیرهای وضعی (فردی و سازمانی)، فرضیه‌های زیر مد نظر بوده‌اند:

۱. فرضیه اصلی:

بین تصمیم‌گیری مشارکتی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد.

۲. فرضیه‌های فرعی:

۲-۱. بین تصمیم‌گیری مشارکتی و تعهد سازمانی کارکنانی که به‌زعم آنان سرپرستانشان دارای نگرش مثبت به مدیریت مشارکتی هستند، رابطه مثبت وجود دارد.

۲-۲. بین تصمیم‌گیری مشارکتی و تعهد سازمانی کارکنانی که فکر می‌کنند از قابلیت‌های بالایی برخوردارند، رابطه مثبت وجود دارد.

۲-۳. بین تصمیم‌گیری مشارکتی و تعهد سازمانی کارکنانی که فکر می‌کنند فرصت بالایی برای پیشرفت شغلی دارند، رابطه مثبت وجود دارد.

۲-۴. بین تصمیم‌گیری مشارکتی و تعهد سازمانی کارکنانی که از فرآیندهای ارتباطی در سازمان رضایت دارند، رابطه مثبت وجود دارد.

جامعه آماری

جامعه آماری در این پژوهش شامل کلیه مدیران، اعضای هیأت علمی، کارشناسان و کمک کارشناسان مرکز آموزش مدیریت دولتی است که تعداد آنها ۲۱۲ نفر (۳۲ نفر اعضای هیأت علمی، ۴۱ نفر مدیر، ۹۳ نفر کارشناس، و ۱۴ نفر کمک کارشناس در بخش‌های ستادی مرکز به‌علاوه ۱۱ نفر مدیر، ۱۸ نفر کارشناس و ۳ نفر کمک کارشناسان در واحد استانی تهران) است.

نمونه آماری

برای تعیین حجم نمونه از نگاره اعداد تصادفی مورگان استفاده شده است که با توجه به تعداد ۲۱۲ نفری، حجم نمونه ۱۳۶ نفر تعیین گردید. حجم نمونه در بخش‌های ستادی برای گروه هیأت علمی ۲۰ نفر، مدیران ۲۶ نفر، کارشناسان ۶۰ نفر و کمک کارشناسان ۱۰ نفر (مجموعاً ۱۱۶ نفر) و در بخش‌های استان تهران برای مدیران ۷ نفر، کارشناسان ۱۲ نفر و

کمک کارشناسان ۱ نفر (مجموعاً ۲۰ نفر) تعیین شد. شیوه نمونه‌گیری در این تحقیق نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای بوده است. اعداد تصادفی به کمک نرم‌افزار اکسل^۱ و فرمول

$$= \text{RAND}() * (b-a) + a$$

به دست آمده است که در آن b بالاترین حد و a پایین‌ترین حد است.

روش جمع‌آوری اطلاعات

به منظور گردآوری داده‌ها برای آزمون فرضیه‌ها از پرسش‌نامه استفاده شده است. برای سنجش تعهد سازمانی با اقتباس از پرسش‌نامه رزالی (۱۹۹۳) از شاخص‌های میل به ماندگاری، حرفه‌ای کار کردن، تلاش مضاعف، و پیروی از مقررات و برای سنجش تصمیم‌گیری مشارکتی از درجه نفوذ افراد در زمینه‌های اجتماعی، مسائل انفرادی، و مسائل اقتصادی / استراتژیک استفاده شده است. اعتبار و روایی پرسش‌نامه در مرحله مطالعه مقدماتی مورد بررسی قرار گرفت و پس از انجام اصلاحات لازم، پرسش‌نامه نهایی تهیه و در بین نمونه‌های آماری توزیع شد.

یافته‌های پژوهش

به منظور تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده برای اثبات فرضیه‌ها، از رگرسیون تعاملی استفاده شد. تحلیل رگرسیونی چندمتغیره برای تبیین یک مدل ریاضی بین متغیر وابسته و متغیرهای مستقل به کار گرفته می‌شود. در این پژوهش سعی بر آن است که بین متغیر وابسته تعهد سازمانی و متغیر مستقل مشارکت در تصمیم‌گیری چنین رابطه‌ای با در نظر گرفتن اثرات تعاملی متغیرهای فردی و سازمانی برقرار شود. آزمون‌های تشخیص شرایط رگرسیون نشان داد که کاربرد رگرسیون برای تبیین روابط بین متغیرهای مورد مطالعه بلامانع است. یافته‌های پژوهش در خصوص هر یک از فرضیه‌ها به شرح زیر قابل تبیین است:

۱. فرضیه اول: سنجش همبستگی بین متغیرهای مشارکت در تصمیم‌گیری و تعهد سازمانی نشان‌گر وجود رابطه است. هرچند با در نظر گرفتن عوامل سه‌گانه تعهد یعنی تعهد به قوانین و مقررات، تعهد به ماندگاری، و تعهد به تلاش مضاعف رابطه‌ی موجود مستقیم

و معنی‌دار است، ولی رابطه‌ی موجود در بعد حرفه‌ای کار کردن به لحاظ آماری معنی‌دار نبود (نگاره ۱).

نگاره ۱. ضریب/ماتریس همبستگی پیرسون بین مشارکت در تصمیم‌گیری و تعهد سازمانی

متغیرها	مشارکت اجتماعی	مشارکت انفرادی	مشارکت اقتصادی	مقررات	ماندگاری	تلاش	حرفه‌ای
مشارکت اجتماعی	۱/۰۰۰	۰/۴۰۴	۰/۴۶۵	۰/۴۹۳	۰/۲۰۲	۰/۴۴۶	۰/۲۳۲
مشارکت انفرادی	۰	۱/۰۰۰	۰/۶۰۷	۰/۳۱۴	۰/۲۰۴	۰/۲۵۶	۰/۰۲۷
مشارکت اقتصادی	۰	۰	۱/۰۰۰	۰/۳۷۵	۰/۳۴۹	۰/۳۲۲	۰/۱۳۱
مقررات	۱۲۹	۱۲۹	۱۲۹	۱۳۰	۱۳۰	۱۳۰	۱۳۰
ماندگاری	۱۲۹	۱۲۹	۱۲۹	۱۳۰	۱۳۰	۱۳۰	۱۳۰
تلاش	۱۲۹	۱۲۹	۱۲۹	۱۳۰	۱۳۰	۱۳۰	۱۳۰
حرفه‌ای کار کردن	۱۲۹	۱۲۹	۱۲۹	۱۳۰	۱۳۰	۱۳۰	۱۳۰

اعداد ردیف اول هر خانه نشان‌دهنده میزان همبستگی (ضریب همبستگی)، ردیف دوم سطح معنی‌داری بین دو متغیر و اعداد سوم تعداد پاسخ‌های (نمونه‌های) وارد شده در تحلیل را نشان می‌دهند.

۲. فرضیه دوم: مشارکت کارکنانی که به‌زعم آن‌ها سرپرستانشان دارای نگرش مثبت نسبت به مشارکت هستند، در تصمیم‌گیری‌ها موجب افزایش تعهد سازمانی آن‌ها می‌شود. برای آزمون این فرضیه از تحلیل رگرسیون تعاملی چندگانه استفاده و نتایج آن در نگاره ۲ نشان داده شده است.

همان‌طور که در نگاره ۲ دیده می‌شود، با وارد کردن متغیر فردی «ادراک کارکنان از نگرش سرپرستان نسبت به مشارکت» در معادله رگرسیونی، (R^2) در سطح معنی‌داری $(\alpha=0/05)$ افزایش یافته است، بنابراین می‌توان چنین گفت که متغیر فردی نحوه‌ی ادراک کارکنان از نگرش مشارکتی مدیران، یک متغیر تعدیل‌کننده روابط بین مشارکت در

تصمیم‌گیری و تعهد سازمانی است. البته عامل تعهد سازمانی با در نظر گرفتن عوامل تعهد به ماندگاری و تلاش مضاعف سازگاری دارد و این به‌استثنای عوامل تعهد به مقررات و حرفه‌ای کار کردن است. بنابراین، با در نظر گرفتن سطح معنی‌داری ($P < 0/01$)، «ادراک کارکنان از نگرش سرپرستان نسبت به مشارکت» یک عامل تعدیل‌کننده در تأثیرگذاری مشارکت بر تعهد سازمانی محسوب می‌شود. یعنی کارکنانی که ادراک می‌کنند سرپرستانشان در حد قابل توجهی دارای نگرش مشارکتی هستند، مشارکت کارکنان در جنبه‌های انفرادی، اجتماعی و اقتصادی / استراتژیک را عامل افزایش تعهد سازمانی (در ابعاد ماندگاری و تلاش مضاعف) می‌دانند.

نگاره ۲. تحلیل رگرسیون تعاملی ادراک کارکنان از مشارکت‌جویی مدیران و مشارکت در تصمیم‌گیری و تأثیر آن بر ابعاد تعهد سازمانی

حرفه‌ای کار کردن			تلاش مضاعف			ماندگاری			مقررات			متغیرهای مستقل (گزینه‌های تعاملی)
Beta	RSQ Change	RSQ	Beta	RSQ Change	RSQ	Beta	RSQ Change	RSQ	Beta	RSQ Change	RSQ	
0/077*	0/892	0/056	0/426***	0/275	0/199	0/541***	0/164	0/041	0/207*	0/261	0/243	زمینه‌های مشارکت اجتماعی x ادراک کارکنان از نگرش سرپرستان نسبت به مشارکت در تصمیم‌گیری
0/135*	0/008	0/001	0/422***	0/133	0/065	0/506***	0/139	0/042	0/179*	0/111	0/099	زمینه‌های مشارکت انفرادی x ادراک کارکنان از نگرش سرپرستان نسبت به مشارکت در تصمیم‌گیری
0/098*	0/021	0/017	0/462***	0/179	0/103	0/459***	0/196	0/122	0/237*	0/147	0/128	زمینه‌های مشارکت اقتصادی/استراتژیک x ادراک کارکنان از نگرش سرپرستان نسبت به مشارکت در تصمیم‌گیری

* $P > 0/05$ ** $P < 0/05$ *** $P < 0/001$

۳. فرضیه سوم: مشارکت کارکنانی که از قابلیت‌های بالایی برخوردار هستند، در تصمیم‌گیری‌ها موجب افزایش تعهد سازمانی آن‌ها می‌شود. برای آزمون این فرضیه از تحلیل رگرسیون تعاملی چندگانه استفاده شده است. اطلاعات مذکور در نگاره (۳) نشان داده شده است.

همان‌طور که در نگاره (۳) نشان داده شده است از نظر کارکنانی که دارای احساس شایستگی در سطح بالایی هستند، افزایش مشارکت در سه زمینه اجتماعی، فردی و اقتصادی / استراتژیک موجب افزایش تعهد افراد نسبت به قوانین و مقررات، تلاش

مضاعف، ماندگاری و حرفه‌ای کار کردن می‌شود. بنابراین، متغیر مذکور یک متغیر تعدیل‌کننده در تبیین تأثیرگذاری مشارکت بر تعهد سازمانی محسوب می‌شود. هرچند بسیاری از پژوهش‌گران معتقدند مشارکت در تصمیم‌گیری در ایجاد و گسترش احساس تعهد مؤثر است، ولی این موضوع زمانی می‌تواند اثربخش باشد که مشارکت‌کنندگان از دانش یا مهارت لازم برخوردار باشند و گرنه مشارکت بدون عامل دانش یا مهارت، می‌تواند عامل منفی نیز تلقی گردد (اشتراوس و روزنشتین^۱، ۱۹۷۰).

نگاره ۳. تحلیل رگرسیون تعاملی احساس خود - شایستگی و مشارکت در تصمیم‌گیری، و ابعاد تعهد سازمانی

حرفه‌ای کار کردن			تلاش مضاعف			ماندگاری			مقررات			متغیرهای مستقل (گزینه‌های تعاملی)	
Beta	RSQ Change	RSQ	Beta	RSQ Change	RSQ	Beta	RSQ Change	RSQ	Beta	RSQ Change	RSQ		
**	۰/۱۱۹	۰/۰۵۴	۰/۳۹۳	۰/۲۳۰	۰/۱۹۹	**	۰/۱۱۲	۰/۰۴۱	**	۰/۴۶۵	۰/۲۸۷	۰/۲۴۳	زمینه‌های مشارکت اجتماعی x احساس خودشایستگی
***	۰/۱۰۲	۰/۰۰۱	۰/۶۰۸	۰/۱۳۶	۰/۰۶۵	***	۰/۱۱۵	۰/۰۴۲	***	۰/۶۹۴	۰/۱۹۱	۰/۰۹۹	زمینه‌های مشارکت فردی x احساس خودشایستگی
***	۰/۱۰۵	۰/۰۱۷	۰/۴۸۵	۰/۱۴۲	۰/۱۰۳	**	۰/۱۵۹	۰/۱۲۲	***	۰/۶۹۹	۰/۲۰۷	۰/۱۲۸	زمینه‌های مشارکت اقتصادی/استراتژیک x احساس خودشایستگی

* $P > ۰/۰۵$ ** $P < ۰/۰۵$ *** $P < ۰/۰۰۱$

۴. فرضیه چهارم: مشارکت کارکنانی که فکر می‌کنند فرصت بالایی برای پیشرفت شغلی دارند، در تصمیم‌گیری‌ها موجب افزایش تعهد سازمانی آن‌ها می‌شود. برای آزمون این فرضیه از تحلیل رگرسیون تعاملی چندگانه استفاده شده است. اطلاعات مذکور در نگاره (۴) نشان داده شده است.

داده‌های نگاره (۴) نشان می‌دهد برای آن دسته از کارکنان که فرصت‌هایی را برای پیشرفت شغلی دارند، افزایش مشارکت در زمینه‌های اجتماعی، انفرادی، و اقتصادی/استراتژیک تعهدشان را نسبت به ماندگاری و تلاش مضاعف در سازمان افزایش می‌دهد. هم‌چنین افزایش مشارکت در زمینه‌های اجتماعی، تعهد افراد را نسبت به قوانین و مقررات افزایش می‌دهد. ولی افزایش مشارکت در جنبه انفرادی و اقتصادی/استراتژیک نسبت به قوانین و مقررات و افزایش مشارکت در هر سه جنبه انفرادی،

اجتماعی، و اقتصادی / استراتژیک موجب افزایش تعهد در زمینه حرفه‌ای کار کردن نمی‌شود. بنابراین افرادی که احساس می‌کنند فرصت‌های بیش‌تری برای پیشرفت دارند در صورت مشارکت در فرآیندهای تصمیم‌گیری، تلاش بیش‌تری را جهت نیل به اهداف سازمانی از خود نشان می‌دهند و همچنین ماندگاری بیش‌تر آنها در سازمان تثبیت می‌گردد.

نگاره ۴. تحلیل رگرسیون تعاملی فرصت پیشرفت شغلی و مشارکت در تصمیم‌گیری، و ابعاد تعهد سازمانی

حرفه‌ای کار کردن			تلاش مضاعف			ماندگاری			مقررات			متغیرهای مستقل (گزینه‌های تعاملی)
Beta	RSQ Change	RSQ	Beta	RSQ Change	RSQ	Beta	RSQ Change	RSQ	Beta	RSQ Change	RSQ	
۰/۱۴۴*	۰/۰۸۱	۰/۰۵۴	۰/۳۹۹***	۰/۲۷۴	۰/۱۹۹	۰/۶۵۵***	۰/۳۰۸	۰/۰۴۱	۰/۲۲۷**	۰/۲۴۹	۰/۲۴۳	زمینه‌های مشارکت اجتماعی x فرصت پیشرفت کارکنان
۰/۱۶۱*	۰/۰۱۷	۰/۰۰۱	۰/۳۸۷***	۰/۱۷۳	۰/۰۶۵	۰/۶۴۲***	۰/۲۶۷	۰/۰۴۲	۰/۲۱۵*	۰/۱۲۷	۰/۰۹۹	زمینه‌های مشارکت انفرادی x فرصت پیشرفت کارکنان
۰/۰۵۵*	۰/۰۲۳	۰/۰۱۷	۰/۳۸۴**	۰/۱۴۵	۰/۱۰۳	۰/۶۲۷***	۰/۲۸۸	۰/۱۲۲	۰/۲۰۴*	۰/۱۴۴	۰/۱۲۸	زمینه‌های مشارکت اقتصادی / استراتژیک x فرصت پیشرفت کارکنان

* $P > 0/05$ ** $P < 0/05$ *** $P < 0/001$

۵. فرضیه پنجم: مشارکت کارکنانی که از فرآیندهای ارتباطی احساس رضایت می‌کنند، در تصمیم‌گیری موجب افزایش تعهد سازمانی آنها می‌شود. برای آزمون این فرضیه از تحلیل رگرسیون تعاملی چندگانه استفاده شده است. داده‌های مربوط به نقش تعدیل‌کننده فرآیندهای ارتباطی در رابطه بین مشارکت و تعهد سازمان، در نگاره ۵ نشان داده شده است.

با توجه به داده‌های نگاره ۵، در بین کارکنانی که از فرآیندهای ارتباطی در سازمان رضایت دارند با در نظر گرفتن دو بعد تعهد سازمانی (تعهد به قوانین و مقررات و تعهد به ماندگاری در هر سه جنبه مشارکت) و دو بعد دیگر تعهد (میل به تلاش مضاعف و حرفه‌ای کار کردن در دو جنبه اجتماعی و انفرادی مشارکت) رابطه مستقیم (مثبت) بین مشارکت در تصمیم‌گیری و تعهد وجود دارد. به‌سختی دیگر، از نتایج مذکور چنین استنباط می‌شود که تعهد افراد نسبت به مقررات و اجرای قوانین سازمان در صورت وجود فرآیندهای ارتباطی (به‌عنوان متغیر تعدیل‌کننده) از اهمیت زیادی برخوردار است.

در صورتی که افراد احساس کنند فرآیندهای ارتباطی بازی وجود دارد، مشارکت زیادی در هر سه زمینه اجتماعی، انفرادی و اقتصادی خواهند داشت و این امر تعهد به مقررات را افزایش خواهد داد. از سوی دیگر احساس وجود ارتباطات و فرآیندهای ارتباطی باز، میل افراد به ماندگاری در سازمان را از طریق مشارکت در زمینه‌های اجتماعی، انفرادی و اقتصادی نیز تثبیت می‌کند. هم‌چنین افراد در صورتی که فرآیندهای ارتباطی برایشان موجود باشد با مشارکت در زمینه‌های انفرادی، اقتصادی / استراتژیک و اجتماعی تلاش بیش از حدی را از خود نشان خواهند داد.

نگاره ۵. تحلیل رگرسیون تعاملی فرآیندهای ارتباطی و مشارکتی در تصمیم‌گیری، و ابعاد تعهد سازمانی

حرفه‌ای کار کردن			تلاش مضاعف			ماندگاری			مقررات			متغیرهای مستقل (گزینه‌های تعاملی)
Beta	RSQ Change	RSQ	Beta	RSQ Change	RSQ	Beta	RSQ Change	RSQ	Beta	RSQ Change	RSQ	
** ۰/۳۵۳	۰/۱۰۰	۰/۰۵۴	** ۰/۳۰۴	۰/۲۳۱	۰/۱۹۹	*** ۰/۵۱۶	۰/۱۴۳	۰/۰۴۱	** ۰/۳۰۸	۰/۲۷۶	۰/۲۴۳	زمینه‌های مشارکت اجتماعی x فرآیندهای ارتباطی
** ۰/۴۲۷	۰/۰۵۴	۰/۰۰۱	** ۰/۳۹۸	۰/۱۱۶	۰/۰۶۵	*** ۰/۶۱۳	۰/۱۶۲	۰/۰۴۲	** ۰/۳۵۷	۰/۱۵۳	۰/۰۹۹	زمینه‌های مشارکت انفرادی x فرآیندهای ارتباطی
* ۰/۳۱۹	۰/۴۲	۰/۰۱۷	** ۰/۲۹۷	۰/۱۲۵	۰/۱۰۳	** ۰/۴۶۰	۰/۱۸۲	۰/۱۲۲	** ۰/۳۸۱	۰/۱۷۲	۰/۱۲۸	زمینه‌های مشارکت اقتصادی / استراتژیک x فرآیندهای ارتباطی

* $P > 0/05$ ** $P < 0/05$ *** $P < 0/001$

بحث و نتیجه‌گیری

نگرش سنتی برای مشارکت پیامدهایی مانند افزایش بهره‌وری، افزایش تعهد سازمانی کارکنان، افزایش رضایت کارکنان قائل است. پیامدهایی که همیشه تحقق پیدا نمی‌کند. نگرش وضعی بدون آن که منکر مزایای مشارکت باشد، اثربخشی مدیریت مشارکتی را تابعی از شرایط وضعی می‌داند و آن را بهترین روش مدیریتی به حساب نمی‌آورد. بلکه تحت مقتضیات خاصی مدیریت مشارکتی را مؤثرتر از مدیریت غیرمشارکتی می‌داند. همان‌طور که وروم و یتون^۱ (۱۹۷۳) توصیه می‌کنند برای تحقیقات آتی اهمیت دارد شرایطی را تعیین نمود که تحت آن شرایط مدیریت مشارکتی کارایی یا عدم کارایی خود

را نشان دهد. مقاله حاضر نتایج یکی از این پژوهش‌ها یعنی تأثیر مشارکت بر تعهد سازمانی را در پرتو شرایط وضعی به تصویر می‌کشد.

یافته‌های این پژوهش تأیید دیگری است بر یافته‌های رزالی (۱۹۹۳) که نه تنها مشارکت در تصمیم‌گیری باعث افزایش تعهد سازمانی می‌شود، بلکه متغیرهای فردی و سازمانی (ادراک کارکنان از نگرش سرپرستانشان نسبت به مدیریت مشارکتی، احساس شایستگی کارکنان، فرصت پیشرفت شغلی، فرآیندهای ارتباطی) نقش تعدیل‌کننده‌ای در این ارتباط دارند. به سخن دیگر، می‌توان گفت تأثیرگذاری مشارکت بر افزایش تعهد سازمانی را می‌توان با بهبود متغیرهای وضعی تشدید کرد، اما این تأثیرگذاری در تمامی ابعاد تعهد سازمانی یکسان نیست. به نظر می‌رسد این تأثیرگذاری را می‌توان به ترتیب در ابعاد تعهد به ماندگاری، تعهد به مقررات، تلاش مضاعف، و تعهد به حرفه‌ای کار کردن مورد لحاظ قرار داد، اما این تأثیرگذاری گاهی به قدری کوچک و ناچیز است که نگرانی‌هایی را موجب می‌شود.

منابع

رهنورد، فرج‌اله (۱۳۷۸). مدیریت مشارکتی: تئوری و عمل، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.

- Becher, H. S. (1960). "Notes on the Concept Commitment". *American Journal of Sociology*, 66, pp.32-40.
- French, J. P., Israel J. & As, D. (1960). "An Experiment on Participation in a Norwegian Factory". *Human Relations*, Vol.13, pp.3-19.
- Harper, S., (1988). *Personnel Management*, Gower Handbook; p.58.
- Kearney, R.C., Hays, S. W. (1994). "Labor-management Relations and Participative Decision-Making: Toward a New Paradigm", *Public Administration Review*, Vol. 54, No. 1, Jan/Feb, 44-51.
- Kiesler, C. A. & Sakumara, J. A. (1966). "A Test of a Model for Commitment". *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 3, pp.349-353.
- Locke, E. A., Schweiger, D. M., and Latham, G. P. (1988). *Participation in Decision Making: When Should It Be Used?*, *Organizational Dynamics*, pp.65-79.
- Miller K. I., and Monge, P. R. (1986). "Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta-Analytic Review", *Academy of Management Journal*, Vol. 29, No. 4, 727-753.
- Mowday, R. T., Porter, L.W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, New York, Academic Press.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians". *Journal of Applied Psychology*, 59, pp.603-609.
- Razali, M. Z. (1993). *An Empirical Analysis of the Relationship between Participatin in Decision Making and Organizational Commitment: A Malasian Case*, Dissertation, the Florida State Uiversity.
- Salancik, G. R. (1977). *Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief*. In B. M. Staw & G. R Salancik, (Eds.), *New Directions in Organizational Behavior*. Chicago: St. Clair Press.
- Sashkin, M. (1984). *Participative Management is an Ethical Imperative*, *Organizational Dynamics*, 5-22.
- Schweiger, D. M., and Leana, C. R. (1986). Participation in Decision-Making. In E. A. Locke (Ed.), *Generalizing from the Laboratory to the Field Settings: Research Findings from Industrial-Organizational*

- Psychology, Organizational Behavior, and Human Resource Management, Toronto: D. C. Health and Company, 147-166.
- Staw, B. M. (1977). Two Sides of Commitment. A Paper Presented at the National Meeting of the Academy of Management, Orlando, Florida.
- Steers, R. M. "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment". *Administrative Science Quarterly*, 22, pp.46-56.
- Strauss, G., & Rosenstein, K. (1970). "Worker's Participation: A Critical Review". *Industrial Relation*, 9, pp.197-214.
- Vroom, V. H, and Yetton, P. (1973). Leadership and Decision-Making, Pittsburg: University of Pittsburg Press.