

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

•

۳۷۹ ۴۳۰

سپاس و قدردانی

خداوندگارا، تو را سپاس که بر من منت نهادی تا بتوانم قطره کوچکی از دریای بیکران دانش را بنوشم.

پس از حمد و ثنای ایزد یکتا، بجاست که از اساتید محترمی که در انجام این پایان نامه، بنده حقیر را راهنمایی کردند مراتب سپاسگزاری را از آن بزرگواران به عمل آورم.

۱- از جناب آقای دکتر علی اکبر فرهنگی استاد محترم راهنما که در طول دوره دانشجویی و انجام این پایان نامه همواره از راهنمایی های ایشان بهره مند بوده ام کمال سپاسگزاری را دارم.

۲- از جناب آقای دکتر یوسف فربودی استاد محترم مشاور که در انجام این پایان نامه از هیچ کمکی دریغ ننمودند کمال سپاسگزاری را دارم.

۳- از جناب آقای دکتر محمد مهدی تنعمی استاد محترم ناظر در این پایان نامه به لحاظ نظارت دقیق خویش که با نظارت اصلاحی بر غنای این پایان نامه افزودند کمال تشکر و قدردانی را دارم.

یوسف عالی سیف الدین
بهمن ماه ۱۳۷۹

تقدیم به

پدر عزیزم که با کوله باری از رنج‌ها و سختی‌ها بار
سنگین زندگی را به دوش کشیدند.

مادر فداکارم که با صبر و استقامت و پایداری، درس از
خودگذشتگی را به فرزندان خود آموختند

یادشان گرامی باد

همسر گرامیم و دو فرزندم «شایان» و «صدف» که در
فرآیند نوشتن این پایان‌نامه کلیه سختی‌ها و
کاستی‌ها را تحمل کردند و دم فرو بستند.

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

فصل اول: کلیات تحقیق

۲	مقدمه
۶	تاریخچه مختصری از موضوع تحقیق
۱۰	تعریف و بیان موضوع
۱۳	اهداف تحقیق
۱۵	اهمیت و ضرورت انجام تحقیق
۱۹	سوالات تحقیق
۲۰	فرضیه‌های تحقیق
۲۲	قلمرو تحقیق
۲۲	متغیرهای تحقیق و مقیاس‌های اندازه‌گیری
۲۴	محدودیت‌های تحقیق
۲۴	سازمانهائی که از نتایج تحقیق بهره‌مند خواهند شد
۲۵	تعریف عملیاتی واژه‌ها و اصطلاحات

فصل دوم: مطالعه مبانی نظری تحقیق

۲۷	مقدمه
۳۱	فنون مشارکت کارکنان
۳۲	- پیوستار فنون
۳۳	- فنون سطح پایین برای مشارکت
۳۴	الف: تقسیم اطلاعات
۳۵	ب: باز خورد بررسی
۳۶	ج: سیستم‌های پیشنهاد
۳۹	د: روش گروه رسمی
۴۰	- نقطه میانی پیوستار فنون
۴۲	الف: هیأت‌های نیروی کار

فهرست مطالب

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۴۳	ب: دواير كيفيت
۴۴	ج: ساير روشهاى حل مشكل
۴۵	- فنون مشاركت سطح بالا
۴۷	گروههاى كار طبيعى
۴۸	گروههاى كار مستقل
۵۰	الگوهاى مقايسه‌اى مشاركت
۵۱	- مردم سالارى صنعتى در سوئد
۵۲	- با هم تصميم‌گيرى آلمان باخترى
۵۴	- هسته‌هاى كيفيت
۵۶	رهبرى: چهار ضرورت
۵۹	تشويق به اتحاد رهبرى
۶۳	تصميم‌گيرى بر اساس توافق همگانى (اجماع)
۶۶	مبارزه طلبى كايزن
۷۱	مديريت از راه مشاركت
۷۷	پروژه ولو و
۷۹	منافع و مزايای حاصل از مشاركت
۸۳	نيازهاى مختلف براى مشاركت
۸۴	نتيجه‌گيرى
فصل سوم: روش اجرائى تحقيق	
۸۸	قلمرو مكانى تحقيق
۹۳	جامعه آمارى
۹۴	روش نمونه‌گيرى
۹۷	روش جمع‌آورى اطلاعات
۱۰۰	روش تحقيق

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق

۱۰۸.....	تجزیه و تحلیل داده‌ها با توجه به آمار توصیفی
۱۱۱.....	آزمونهای توزیع دو جمله‌ای برای فرضیات تحقیق
۱۲۳.....	آزمون واریانس فریدمن
۱۲۵.....	آزمون همبستگی بین سؤالات تحقیق

فصل پنجم: نتیجه‌گیری و پیشنهادات

۱۵۹.....	نتایج تحقیق
۱۶۶.....	پیشنهادات

منابع و مأخذ

پیوستها

فصل اوّل

كليات تحقيق

امواج تکان دهنده قدرتمندی، نهادهای جامعه انسانی را به لرزه درآورده است. یونانیان باستان نخستین بار این لرزش‌ها را احساس کردند. دوران رنسانس و عصر روشنگری نیز چنین لرزه‌ای را احساس کرد. طی هزاران سال، دو دیدگاه درباره اداره کردن، همچون صفحات تکتونیک با یکدیگر اصطکاک داشته‌اند. یک دیدگاه با اکراه عقب نشست و دیدگاه دیگر سرسختانه بر ضد او قد علم کرد. هرچند که تنش عظیم بین آن دو هنوز آشکار نشده، ولی این موضوع هر روز روشن‌تر می‌شود که امواج مرتبط با این برخورد شتاب دهنده، دنیای ما را برای همیشه دگرگون خواهد ساخت.

اداره کردن اصطلاحی است بسیار با اهمیت. این اصطلاح به شیوه‌ای اطلاق می‌شود که سهامداران یک بنگاه یا حکومت، اجتماع، کسب و کار یا خانواده از طریق آن به اعمال قدرت می‌پردازند و به حقوق و مسئولیت‌هایشان آگاه می‌شوند. هر نظام اداره کردن، مبتنی بر جهان بینی خاصی است، یعنی مجموعه‌ای از فرضیه‌ها و ارزش‌هایی که نحوه توزیع و اعمال قدرت، حقوق و مسئولیت‌ها را تعیین می‌کند.

شکل استبدادی اداره کردن از آغاز سازمان دهی نهادهای سیاسی، اجتماعی و اقتصادی توسط مردم به حیات خود ادامه داده است. در نظام‌های استبدادی، قدرت و حقوق حاکمیت در دست گروه کوچکی است که اعضای آن بر دیگران اعمال قدرت می‌کنند. اما اگر این رابطه در دوران فتودالی که دهقانان در پی یافتن حامیان قدرتمند برای مقابله با مهاجمان، گردهم می‌آمدند - امری سودمند بود، امروزه فرضیه و حتی عملکرد آن، هم خطرناک و هم زیانبار است. تنها در همین قرن بیش از ۱۷۰ میلیون نفر بر اثر جنگ‌ها، فجایع و برپایی اردوگاه‌های کار اجباری از میان رفته‌اند. بیشتر این تلفات نتیجه

تصورات استبدادی از مفهوم اداره کردن بوده است. استبداد تاوان دیگری نیز دارد که بسیار گزاف است: برده‌داری، خشونت قومی، تبعیض و از خود بیگانگی مردم تحت ستم همه ریشه در استبداد دارند.

مشارکت به عنوان یک تالی قدرتمند از شکل اداره کردن اکنون قدم به میان می‌گذارد. البته این اندیشه‌ای تازه نیست. بشریت در سراسر تاریخ همواره به مشارکت فزاینده روی آورده است. دموکراسی آتنی در قرن چهارم قبل از میلاد، ماگناکار در بریتانیای قرن سیزدهم، اعلامیه حقوق بشر در فرانسه، اعلامیه استقلال در امریکا، اعلامیه جهانی حقوق بشر سازمان ملل متحده در سال ۱۹۴۸، همه کوشش‌هایی به منظور گسترش قدرت، حقوق و مسئولیت‌های ملی و اجتماعی بوده است.

در نیمه دوم قرن حاضر، مشارکت در نهادهای خصوصی و دولتی به موضوعی اصلی بدل شد. مثلاً، در پزشکی میدانیم که بیماران باید مسئولیت حفظ سلامتی‌شان را خود برعهده بگیرند. آنها باید طوری عمل کنند که سالم بمانند و به هنگام بیماری از عهده‌ی معالجه خود برآیند. همچنین، افراد یک محله چون می‌دانند که هزینه استخدام پلیس خیلی زیاد است، خود مراقبت از محله را در مقابل جرم و جنایت برعهده می‌گیرند.

سازمان‌های تجاری از هزینه‌های مربوط به سلسله مراتب سفت و سخت و سرپرستی دقیق از سوی مراتب بالا به خوبی آگاه‌اند. در نظام استبدادی، محدودی فکر می‌کنند و بسیاری یا فرمان می‌برند یا مدام طغیان و اعتصاب می‌کنند. مسلم است که نظام استبدادی مقرون به صرفه نیست.

با آن که در سازمان‌های تجاری، انسان‌ها، با هدفمندی بیشتری درگیر کار می‌شوند، ولی شرکت‌ها در حرکت به سوی مشارکت روندی کند داشته‌اند. مشارکت موضوع

تازه‌ای نیست اما باید آن را با دیدی نو نگریم. این اصطلاح مترادف با همکاری گروهی ما به معنای دخالت دادن هر کس در هر کار یا حلقه‌های کارآمد نیست، بلکه شیوه‌ای است از اداره امور متناسب با نیروهای جدید و قدرتمند فعال دنیای کنونی، مشارکت، تنها، گزینش کارایی برای موفقیت دراز مدت نهادهای انسانی یا سیاره زمین است.

مشارکت در شیوه اداره امور، به همان سان سربرآورده است که نیروهای بسیار قدرتمند دیگری زاده شده‌اند، نیروهایی که هم می‌توانند تمامی ما را نابود کنند و هم در ورود به عصر نوین آکنده از امکانات یاورمان باشند. وضعیت فعلی قابل قیاس با زمان کشف «دنیای نو» در قرن پانزدهم و تسخیر فضا در قرن بیستم است. در هر دو مورد، مسائل حل ناشدنی، راه حل یافتند و بدین‌سان امیدها و آمال بشریت تحقق یافت. ما باید موانع بسیاری را از سر راه برداریم: دیدگاه‌های دنیای کهن، ترس از ناشناخته‌ها، شک‌گرایی درباره پدیده‌های نوین، فقدان منابع برای کاوش و تغییر. اما حرکت بشریت به سوی قلمروی نوین هم ضروری بود و هم گریزناپذیر: اجتناب‌ناپذیر از این رو که دانشی کسب کرده بودیم و سرشار از کنجاوی سیری ناپذیری بودیم و ضروری به این دلیل که مسئولیت اداره دنیا مستلزم درک ما از دنیا و تأثیرمان بر آن بود.

گذر به شیوه مشارکت اداره امور در محیط کار نیز، ضروری و گریزناپذیر است. گریزناپذیر به این جهت که ظرفیت برای مشارکت گسترش یافته است و ضروری از این جهت که مسائل رویاروی ما در محل کار بسیار پیچیده‌تر و به هم وابسته‌تر از آن هستند که توسط محدودی از مسؤلان قابل حل باشند.

مشارکت به منزله شکل مسلطی از اداره نهادی شده امور است که به آرامی در حال شکل‌گیری است. حکومت استبدادی انتخاب مناسبی برای آینده نیست. نیروهای قدرتمند

ما را به سوی بدیل آن سوق می‌دهند: در حالی که فن‌شناسی اطلاعاتی، اقتصاد جهانی و مناسبات متقابل بوم‌شناختی، تقاضاهای سهام‌داران، و سایر نیروها وحدت می‌یابند، مشارکت در واقع به تنها انتخاب مناسب برای اداره امور بدل می‌شود. برای حفظ استبداد باید هزینه‌های سرسام‌آوری پرداخت در سطح کلان، خطر جنگ، گسترش قدرت‌های هسته‌ای، کشمکش قومی، طغیان انبوه محرومان علیه معدودی مرفه و فاجعه بوم‌شناختی را پیش رو داریم. در سطح خرد، در معرض تهدید عدم رقابت، ورشکستگی و اتلاف منابع انسانی و دیگر منابع هستیم.

خوشبختانه همچنان که عملاً هرگونه موقعیت نهادی به ما خاطر نشان می‌سازد، اداره کردن مشارکتی امور بهترین گزینش کارآمد فعلی به شمار می‌آید. شیوه مورد بحث نه تنها روحیه‌ای بالا به افراد می‌بخشد بلکه نتیجه بخش نیز هست. ما این شانس را داریم که چنین انتخابی در دسترس است.

مشارکت، دنیای نوین اداره کردن امور است. این دنیا کشف شده است، و در حال حاضر اطلاعات زیادی درباره آن موجود است. اما هنوز نوآوری‌های فراوانی در پیش است زیرا که در همه جا مردم کم‌کم آمادگی می‌یابند و در فکر ایجاد و تحول برای عصر مهیج و چالش‌انگیز نوینی هستند که کشفیات ما به رویشان گشوده است.^۱

۱- پاتریشیامک لگان و کریستونل، عصر مشارکت، مصطفی اسلامی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، سال ۱۳۷۷، ص ص ۱۹-۱۵.

تاریخچه مختصری از موضوع تحقیق

مشارکت از دیرباز به زندگی انسان پیوند داشته و در سراسر روزگار راه فراگشت را پیموده است. از دویست سال پیش مشارکت در نظام سیاسی کشورهای باختری راه یافت و آرام آرام مراحل تحول و دگرگونی کارساز را پیمود.

مشارکت در نظام سیاسی با آنکه بگونه فراگردی تکاملی پدید نیامد ولی با گذر زمان در رویارویی با انبوهی از دشواریها چنان رشد و بالندگی یافت که سرانجام مردمان حق آن را یافتند تا در تعیین سرنوشت خویش مختار باشند و در طراحی آینده خود مشارکت جویند. با این همه، سازکارهای ضروری برای معنی دار کردن مشارکت سیاسی مردم هنوز چنانکه باید پدید نیامده و تا رسیدن به مرحله‌ای که همه مردم در تعیین سرنوشت خود دخالتی آگاهانه و واقعی پیدا کنند، فاصله‌ای بسیار است. بی‌گمان می‌توان چنین پنداشت که با همین سازکار نظام مردم سالاری که از میراث‌های گران یونان کهن است، انسان در برپایی و استقرار نظام سیاسی در دهه پایانی این سده چنان راهی را خواهد پیمود که در آینده‌ای نه چندان دور قالبهای بهره‌مند از قدرت و اقتدار سیاسی نو و به سود مردمان محروم و وابسته به رده‌های پایین جامعه دگرگونه گردند. هم‌اکنون سخن از «منشور شهروندی» است که بر پایه آن فراهم آوردن کیفیت بهتر زیستن مردم، اصلی قانونی خواهد شد و مردم به نام مخدوم و نه خادم نظام سیاسی جای خواهند گزید. این همان اندیشه‌ای است که «آدام اسمیت» به نام «نیرومند کردن و قدرت بخشیدن» خوانده و هم‌اکنون شماری از سیاستمداران جهان از آن با عبارت «واگذاری قدرت به مردمان» یاد می‌کنند.

قدرت شهروندان پندار کلی توانمندی است که مردم سالاری مشارکتی را چنان

حکومتی می‌داند که دولت نیروهای خود را برای درگیر کردن مردم در فرمان‌روایی درکار خود بسیج کرده و به کار می‌بندد.

همراه با مشارکت سیاسی مردم در تعیین سرنوشت خویش و گسترش دامنه دخالت آنان در قلمروهای گوناگون زندگی، مشارکت در پی جنگ جهانی دوم با آهنگی آهسته در پاره‌ای از کشورهای صنعتی جهان بویژه آنها که در جنگ جهانی شکست خورده و ویرانی بسیاری را متحمل شده بودند، در قلمرو بازرگانی و صنعت آغاز شد و در چهل سال گذشته برای دست یافتن به هدفهایی این چنین پرورده گردید: افزایش میزان بهره‌وری در تولید، پرتوان کردن سازمانهای بازرگانی و صنعتی، نیرومند کردن نیروی کار، فراهم آوردن امکان مالکیت گسترده مردمان، و سرانجام پدید آوردن یگانگی و وحدت میان شهروندان.

مشارکت در قلمرو صنعت و بازرگانی بدین منظور پرورده گردید تا مردم را از دیدگاه روانی و عاطفی نه تنها در کارگردانی صنعت که در مالکیت آن شریک سازد و از این راه افزوده بر ستیز با حالت روانی سرخوردگی و از خود بیگانگی ناشی از پیچیدگیهای کار پایه‌های پایداری و پایایی صنعت و بازرگانی را نیرومند سازند. مشارکت در کارگردانی صنعت سبب شد تا کارکنان صنعت برای دستیابی به هدفهای بلند برانگیخته شوند و با کوششی فزاینده دستیابی به هدفهای گروهی و سازمانی را در شمار هدفهای شخصی خود قرار دهند و بر میزان بازدهی و کارآیی خود بیفزایند.

مشارکت کارکنان در کارگردانی واحدهای صنعتی و بازرگانی با کامیابیهای بسیار همراه گردید.

بررسی‌های گوناگون و بیشمار نشان دادند که به دلیل گسترده کردن دامنه مشارکت

در مدیریت نه تنها کیفیت کار بهبود می‌یابد که پذیرش دگرگونی و سازگاری با دگرگونیها رو به فزونی می‌گرایید.

در میان این بررسی‌ها باید از نخستین کوششهای «کورت لوین»^۱ دانشمند برجسته آلمانی که در بیزاری از نظام خود کامه آلمان نازی به ایالات متحده آمریکا کوچ کرد، نام برد. او در یک رشته آزمایشهای پژوهشی پی برد هرگاه مردم در کارگردانی کارها مشارکت داده شوند، اندازه مقاومت و ایستادگی آنان در برابر دگرگونی و نوسازی و نوآفرینی کاهش می‌پذیرد و راه سازگاری در پیش می‌گیرند. در پی این پژوهش پرمایه و نخستین، پژوهشهای بسیاری از سوی همکاران و شاگردان وی به کار گرفته شد و از این راه دریافته شد که مشارکت در کارگردانی و مدیریت سازمانها روحیه کارکنان را نیرومند می‌کند و هویت آنان را با سازمان و هدفهای آن ژرفا می‌بخشد. در فضای سازمانی‌ای که مشارکت روان است تعارضها و ستیزه‌ها و هم‌چشمیهای سهمگین کاهش می‌یابد و درجه بردباری و شکیبایی مردمان نسبت به یکدیگر افزایش می‌پذیرد. مشارکت در مدیریت سازمان سبب می‌شود تا میزان سرپرستی و نظارت بر کارکنان کاهش می‌یابد و کارکنان خود برای بالا بردن اندازه بهره‌وری دلسوزی نشان دهنده و دلبستگی خود را به هدفهای گروه بیفزایند و به احساس «ما» در برابر «ایشان» دست یابند و به پدید آمدن فضای سازمانی دلپذیر یاری دهند. بررسی‌های روانشناختی نشان می‌دهند هرگاه مردم فرصت بیان اندیشه‌های خود را بیابند و در تصمیمی که بر سرنوشت آنان اثر می‌گذارد شریک بشوند، ایشان نوآفرینی و آفرینندگی بیشتر از خود نشان می‌دهند و مسئولیت بیشتر را می‌پذیرند.

1- Kurt Lewin

تجربه‌های کامیابی که از شرکت دادن کارکنان در کارگردانی سازمانهای صنعتی و بازرگانی به دست آمد چنان نوید بخش بود که راه برای گشودن دروازه مشارکت در مالکیت نهادهای صنعتی و بازرگانی هموار گردید. با تصویب قانونهایی در این زمینه از دهه ۱۹۷۰ به این سو راه مشارکت کارکنان در مالکیت نهادهای صنعتی و بازرگانی گشوده شد و طرحهایی از جمله «طرح مشارکت کارکنان در مالکیت» با تصویب قانونهای ضروری به پیشنهاد دولتها برای تضمین سرمایه‌گذاری کارکنان در پاره‌ای از کشورهای اروپایی و ایالات متحده آمریکا به کار گرفته شد.

«طرح مشارکت کارکنان در مالکیت»^۱ نخست در آلمان باختری آغاز گردید و سپس در کشورهای اروپای شمالی راه یافت و اکنون در دیگر کشورهای جهان به ویژه در ایالات متحده آمریکا رشدی نمایان نشان می‌دهد. در ایالات متحده آمریکا با تصویب «قانون امنیت در آمد کارکنان بازنشسته» در سال ۱۹۷۴ پایه قانونی برای مشارکت کارکنان در مالکیت صنعت و شرکتها فراهم آمد. در پایان سل ۱۹۸۸ نزدیک به ۹۶۰۰ طرح مالکیت کارکنان با مشارکت ۹/۸۰۰/۰۰۰ کارگر و کارمند با سرمایه‌ای برابر ۴۵ میلیارد دلار در ایالات متحده آمریکا پا بر جا بود. چندین بررسی از این طرحها نشان داد که مالکیت کارکنان با بهبود کارکرد همراه بوده است. در بررسی‌ای که از سوی مرکز ملی برای مالکیت کارکنان در ۳۷ شرکتی که طرح مشارکت کارکنان در مالکیت را به اجرا درآوردند، صورت گرفته چنین آشکار گردید که مالکیت در سهام شرکت اثری ژرف بر نگرش کارکنان داشته است. هرچه سهام کارکنان در شرکت بیشتر بود، آنان از کار خود خشنودتر بودند، کمتر به جست و جوی کار در جای دیگر می‌پرداختند، تعهدشان به کامیابی شرکت نیرومندتر بود، و کوشش بیشتری در کار از خود نشان می‌دادند.^۲

1- Employee stock Ownership plan = Esop

۲- محمد علی طوسی - مشارکت در مدیریت و مالکیت - انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی - تهران - سال ۱۳۷۷ - صص ۱-۴

تعریف و بیان موضوع

به نظر می‌رسد که مشارکت، پاسخی منطقی به شرایط و چالش‌های امروز است. بسیاری از افراد قبول خواهند کرد که مشارکت دارای حقانیتی فطری، اخلاقی و معنوی است، اما آیا از لحاظ اقتصادی نیز معتبر است؟ آیا هنگامی که مردم در کار سازمانها مسئولیتی دارند، عملکرد سازمان‌ها بهتر است، یا زمانی که در آن مداخله نمی‌کنند؟ مشارکت نیازمند زمان است، زیرا درگیری ایجاد می‌کند و از این رو باید با آن مواجه شود، به گردهمایی‌ها و مباحثات احتیاج دارد و نیاز شدید به اطلاعات و ارتباطات را پیش می‌آورد. بنابراین مشارکت هزینه بر است.

اما پژوهش‌های به عمل آمده از اواسط دهه ۱۹۸۰ به طور صریح نشان می‌دهد که مشارکت ارزش چنین بهایی را دارد. شرکت‌هایی که همواره و در سطحی گسترده به افراد خود در سازمان همان مسئولیتی را می‌دهند که قبلاً کار مدیریت بود، بسیار مولدتر و از لحاظ مالی موفق‌تر از شرکت‌هایی هستند که به این کار دست نمی‌زنند. چندین پژوهشی جامع گواه محکمی بر این نکته است که مشارکت راهگشا است. این مطالعات بر استفاده از آنچه که پژوهشگران به آن فعالیت‌های کاری با کارایی بالا نام نهاده‌اند، تأکید می‌کند. چنان که خواهید دید، فعالیت‌هایی کاری که به کارایی بالا منجر می‌شوند، فعالیت‌های مشارکتی هستند.^۱

بنابراین همچنان که به قرن بیست و یکم نزدیک می‌شویم، شرایط هم برای زوال استبداد گرایی و هم برای پیشرفت مشارکت فراهم می‌شود. اکنون زمان حرکت از یک شکل اداره امور به شکلی دیگر است و پویایی این زمان شباهت به نابودی و آفرینشی

۱- پاتریشیا مک لگان و کریستونل، همان منبع، ص ۴۷.

همزمانی دارد که به هنگام حرکت یک صفحهٔ تکتونیک بر دیگری رخ می‌دهد.

بخش عمده‌ای از قاره‌ها همیشه در حال حرکت‌اند، مدام روی هم ساییده می‌شوند، یکی به کندی عقب نشینی می‌کند و در همان حال دیگری به طور حتم به طرف بالا و روی صفحهٔ در حال فرو رفتن حرکت می‌کند. پیش از آن که هرگونه فروپاشی در سطح زمین پیش بیاید، این صفحات، برای داشتن فضای بیشتر با یکدیگر رقابت می‌کنند. عاقبت سطح قابل مشاهده شروع به تغییر می‌کند. یک قسمت از زمین متراکم شده و بالا می‌آید و شکاف‌هایی جدید و کوه‌ها و دره‌هایی ایجاد می‌شود و آن‌گاه جزیره‌هایی سر بر می‌آورد و نابود می‌شود و ترکیب قاره‌ها بر هم می‌خورد. همیشه پیش از ایجاد این‌گونه تغییرات عمده، زمین لرزه‌هایی شدید رخ می‌دهد.

ما در عصری زندگی می‌کنیم که صفحهٔ مشارکت پیشروی بر صفحهٔ استبدادی را آغاز کرده است. این دو شکل اداره امور طی هزاران سال بر یکدیگر ساییده شده‌اند. سوابق مبارزه برای دموکراسی به زمان جنگ پلوپونزی در سال ۴۰۰ قبل از میلاد بر می‌گردد به زمانی که اسپارت‌ها کوشیدند تا بر آتن مسلط شوند. درست همانگونه صفحات تکتونیک در هنگام گذر بر یکدیگر موجب نابودی و جابه‌جایی می‌شوند، این‌گذر به سوی مشارکت و دموکراسی هم چون زمین لرزه‌هایی با ریشتر بالا تکانی شدید در اداره امور انسانی ایجاد می‌کند.

شناخت نیروی محرکه عمیق‌تری که سبب این تغییرات می‌شود و آگاهی از عمق و دامنهٔ این گذر، بسیار با اهمیت است. فقط زمانی می‌توانیم متوجه این لرزش‌ها و پی‌لرزه‌ها بشویم که به طور مثال در اوایل سال ۱۹۹۴ در شوروی سابق رخ داد.

اگر چه به نظر می‌رسد که این تحولات، بازگشت‌های ناگزیری به ارزش‌ها و روش‌های

استبدادی است، اما بخش از فرایند تغییر است. پس لرزه‌ها این واقعیت را عوض نمی‌کنند که تغییر بنیادی اکنون در راه است.

هرچند که تا کنون نمونه‌های دیرپایی از سازمان کاملاً مشارکتی در دست بوده است، اما تجربه‌های نیمه موفق ولی کافی در اختیار داریم که بتوانیم تصویری تقریبی از آن ترسیم کنیم و چگونگی وضعیت آن را دریابیم. این بی‌شبهات به کاری که نخستین کاشفان با آن مواجه شدند نیست، همان افرادی که در پی طرح و ترسیم شکل و شمایل قاره‌ها بودند. هیچ کاشفی نقشه ترسیم شده همه سواحل افریقا یا امریکای شمالی و جنوبی را نداشت. انسان‌های مختلفی در زمان‌هایی متفاوت اطلاعاتی را درباره جزئیاتی خاص گردآوردند: سواحل، فلات‌ها، دره‌ها و کوه‌ها، طی زمان، بسیار پیشی از آن که کسی به تمامی، دنیای جدید [قاره امریکا] را کشف کرده باشد، نقشه‌های فوق‌العاده دقیق و سودمندی وجود داشت که کشفی بهتر را موجب می‌شد و به اصلاح و دقت بیشتری می‌انجامید. چالش به کشف، توصیف، و نقشه‌کشی مشارکت شبیه همان وضعی است که کاشفان اولیه با آن رو به رو بودند.^۱

اینجانب، نگارنده این پایان‌نامه که قریب به هشت سال است در شرکت صنعتی آزمایش تهران مشغول به کار می‌باشم و در این مدت با مشاهدات و گفتگوهای فراوان با پرسنل شرکت، به این نتیجه رسیده‌ام که کارکنان این شرکت، برای مسائل و مشکلات فراوانی که در این شرکت وجود دارد، ایده‌های فراوان و مناسبی دارند و همچنین تمایل به مشارکت در امر بهینه‌سازی شرکت می‌باشند ولی ساختار مدیریتی شرکت به نحوی است که نمی‌تواند از فکر و ایده کارکنان استفاده کند. برای همین مسأله بود که تصمیم

۱- همان منبع: ص ص ۴۱-۴۰

گرفتم موضوع پایان نامه خود را در زمینه مدیریت مشارکتی انتخاب نمایم و با مطالعاتی که انجام دادم و همچنین مشورتهایی که با اساتید محترم دانشکده مدیریت دانشگاه تهران انجام دادم، سبک مدیریت مشارکتی را به عنوان موضوع پایان نامه تحصیلی خود انتخاب نمودم و امیدوارم که با همکاری استاد محترم راهنما جناب آقای دکتر علی اکبر فرهنگی و همچنین استاد محترم مشاور جناب آقای دکتر یوسف فرمودی و همچنین همکاری مدیران و کارکنان محترم شرکت صنعتی آزمایش تهران بتوانم قدمی هرچند کوتاه در زمینه استفاده بهتر و مؤثرتر از کارکنان در جهت افزایش انگیزش، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان و همچنین افزایش بهره‌وری شرکت برداشته باشم.

اهداف تحقیق

مدیریت مشارکتی دو هدف عمده را دنبال می‌کند: نخست، ارج نهادن به ارزشهای انسانی و به یاری طلبیدن افرادی که به نوعی با شرکت در ارتباط‌اند. دوم، رسیدن به هدفهای از پیش تعیین شده به کمک همین افراد. این هدفها بر چند اصل اساسی استوار است:

۱- هر فرد عضو سازمان جزئی از یک ماشین بزرگ به حساب نمی‌آید، بلکه انسانی برخوردار از قدرت تفکر، هوش و استعداد و تجربه‌های گرانقدر است که هرگاه زمینه‌ها و شرایط مساعد فراهم شود می‌تواند همه چیز را به نفع جامعه خود و سازمان خود تغییر دهد.

۲- هرکار لزوماً به بهترین و مفیدترین حالت ممکن انجام نمی‌شود و بی‌تردید می‌توان هرکار معین را به گونه‌ای بهتر انجام داد و بهبود مستمر در انجام کار به کمک اعضای

مجموعه درگیر و کسانی که با آنان مرتبطاند انجام می‌گیرد.

۳- مشارکت کارکنان کمک می‌کند تا مدیریت از بسیاری کارهای جزئی آسوده شود و

به کارهای اساسی بپردازد.

برای دستیابی به اهداف مدیریت مشارکتی باید از نظامهای فرعی مدیریت مشارکتی و

نظامهای اجرایی آن از جمله نظام اسلوبمند و خود کار پیشنهادها و نیز گردش کار از پیش

تعیین شده کمک گرفت.

چنانچه اجرای مدیریت مشارکتی و نظامهای تشکیل دهنده آن با موفقیت همراه باشد،

از پیامدهای زیر برخوردار خواهد بود:

۱- بهبود روابط انسانی بین مدیریت و کارکنان

۲- تقویت انگیزش در کارکنان

۳- بهبود گردش کار شرکت

۴- بروز خلاقیت و نوآوری

۵- کاهش ضایعات

۶- تقلیل هزینه‌های تولید کالا و خدمات

۷- کاهش عملیات اداری و گرفتاریهای ناشی از دیوانسالاری

۸- افزایش رضایت مشتری و به دست آوردن سهم بیشتر در بازار

۹- افزایش احساس تعلق سازمانی در کارکنان و همسو شدن هدفهای آنان با هدفهای^۱

سازمان.

۱- گروه مشاوران علمی - نشریه تحول اداری - مرکز انتشارات مدیریت دولتی - تهران - آبان ۱۳۷۸.

اهمیت و ضرورت انجام تحقیق

از زمان انتشار شوک آینده^۱ الوین تافلر (۱۹۷۰) در بیست و پنج سال پیش، کتاب‌های فراوانی در مورد آینده به چاپ رسیده است. نتیجه اجتناب‌ناپذیری که از همه این تجزیه و تحلیل‌ها و پیش‌بینی‌ها به دست آمده این است که مشارکت، مهم‌ترین گرایش در مورد اداره امور است و همچنان که به پایان قرن بیستم نزدیک می‌شویم، قدرت این گرایش مدام افزایش پیدا می‌کند.

حرکت فزاینده به سوی مشارکت چند دلیل محکم دارد. اطلاعات به سرعت و در چارچوب‌هایی قابل استفاده در اختیار قرار می‌گیرد. تا این اواخر به کسانی نیاز داشتیم تا اطلاعات را ترکیب و تفسیر کنند و به صورتی قابل استفاده برای انسان‌ها درآوردند. سلسله مراتب در سازمان‌ها، نقشی بسیار با اهمیت داشت. امروزه، مردم بیشتر اطلاعات مورد نظرشان را به طور مستقیم دریافت می‌کنند. اکنون آنها می‌توانند بدون هرگونه دخالت یا جهت‌دهی از سوی مقامات خود، فعالیت‌ها مشارکت‌هایشان را اداره کنند. این پیشرفت در شرایطی که مردم به تدریج از طریق کامپیوتر و تلویزیون می‌توانند درباره مسائل محلی و ملی رأی دهند، تأثیری بنیادین بر تدوین خط‌مشی‌ها و فضا و محل کار (کارگاه‌ها) خواهد داشت.

جهانی شدن از نیروهای دیگری است که حرکت به سوی مشارکت را تقویت می‌کند. انسان‌ها، سازمان‌ها و حتی ملت‌هایی که در گذشته تا حدی منزوی بودند، اکنون از طریق دورنگار، تلویزیون و تلفن ماهواره‌ای با یکدیگر رابطه‌ای رویاروی یافته‌اند. بنگاه‌های اقتصادی برای فروش در کشورهای گوناگون به طراحی، ساخت و تولید مشغول هستند.

1- Future shock

از آنجا که مشتریان و فروشندگان دریافته‌اند که باید موانع بین خود را از میان بردارند، مرزهای سازمانی هم در حال از بین رفتن است. برای افزایش میزان وابستگی بین کارکردها، لازم است که مشارکت بیشتر شود و اکنون ارتباطات جهانی بستگی به مشارکت مؤثر و سقوط سریع استبداد دارد. فرایند همیشگی دگرگون شدن نظام کاری در اثر پیشرفت فن‌شناسی، بر ضرورت و نیاز به مشارکت می‌افزاید. فن‌آوری در حال تغییر دادن سرشت کار و رها ساختن زمان است - زمانی که می‌تواند وقف مشارکت شود.

هنگامی که فن‌شناسی از تعداد افراد لازم برای تولید یک کالا یا دادن خدمات می‌کاهد، بر دامنه تولیدی می‌افزاید که مسئولیتش بر عهده هر یک از کارگران است، بدین ترتیب، ابعاد شغل فردی و مسئولیت در مورد آن را زیاد می‌کند و همچنان که سیستم‌های خودکار و کامپیوترها به تدریج کارهای عادی یا خطرناک را برعهده می‌گیرند، کارگر نوین تبدیل به مدیری استثنایی می‌شود. از آن زن یا مرد انتظار می‌رود که به اطلاعات دست یابد، زمینه یک مسأله را درک کند، و در جهت رضایت مشتریان به سرعت پاسخی صحیح و مناسب بدهد. فن‌شناسی خود در عمل تأثیر فرد را با اهمیت کرده و تعهد و مداخله او را نسبت به کار قاطع‌تر می‌نماید. دیگر، شیوه‌های نظارت قدیمی برای این موقعیت‌ها مناسب نیستند.

تنها به این دلیل نیست که نیروی کار باید کاری به انجام رساند. خود سازمان‌ها هم باید به سوی مشارکتی شدن گام بردارند. اگر کارگران نتوانند تضمینی برای استخدام دائمی خود داشته باشند (که البته در واقع چنین هم هست) دست کم خواهان آن هستند که تا وقتی در سازمان خدمت می‌کنند، بتوانند در امور نظر بدهند و عقایدشان، شنونده داشته باشد. تأمین پدر مآبانه قدیمی باید جای خود را به مفهوم جدیدی از نظارت بدهد. «اکنون بر تمام

زندگی خود نظارت دارم چرا که در تصمیمات اطراف خویش تأثیر می‌گذارم». این نیاز به مشارکت، با رشد روز افزون و تنوع نیروی کار افزایشی می‌یابد. اجبار به داشتن مشارکت از هم اکنون بر ساختارهای استبدادی، فشار زیادی وارد می‌کند تا دسترسی کارکنان به اداره کردن امور و بهره‌گیری از فرصت‌ها ممکن شود.

اهمیت یافتن بیش از حد مشتری عامل مهم دیگری در جهت حرکت به سوی مشارکت است. پیش از جنگ دوم جهانی، شخصی چون هنری فورد در مورد اتومبیل‌های تولیدشده توسط کمپانی خود، میتوانست به شما بگوید که می‌توانید اتومبیلی به رنگ دلخواه خود بخواهید. مشروط بر اینکه اتومبیل سیاه‌رنگ باشد. امروز این‌گونه تولیدکنندگی متمرکز بر خود یعنی نابودی. آنچه به سرعت رخ می‌دهد تبدیل کیفیت به میزان حداقل پیش شرط برای جلب رضایت مشتری است. در آینده، مشتریان تا حد زیادی انتظار دارند که نیازهای فردیشان درک و فوراً برآورده شود. امروزه جنب و جوش و جابه‌جایی مشتریان به معنای قابلیت خرید آنهاست و از این رو دامنه انتخابشان نیز افزایشی تصاعدی دارد. اکنون باید سازمان‌ها در وضعی باشند که تقریباً بی‌درنگ بتوانند به تقاضای یک مشتری پاسخ دهند. شخصی که تقاضای مشتری را دریافت می‌کند، باید در عمل توانایی آن را داشته باشد که هر کاری لازم است. برای حفظ مشتری انجام دهد. به عبارت دیگر، مردم مجبور می‌شوند فکر کنند، انتخاب کنند و مشارکت نمایند.

این نیروها و دیگر نیروهای تغییر دهنده، به صورت مجزا عمل نمی‌کنند، بلکه بر هم تأثیر می‌گذارند و هم‌زمان به یکدیگر سوخت می‌رسانند و از هم سوخت می‌گیرند، و بدین ترتیب، در نهایت دنیا به طور فزاینده‌ای پیچیده‌تر می‌شود، زیرا همچنان که بر تعداد نیروهای تأثیر گذار بر یکدیگر افزوده می‌شود، تعداد ترکیب‌های ممکن نیز افزایش

می‌یابد. خوشبختانه در حال حاضر، دانش نوین «پیچیدگی» در حال سربرآوردن است تا در درک و نحوه برخوردمان با پیچیدگی روز افزون دنیا یاورمان باشد. این دانش به عنوان یک «بزرگ علم» برای توضیح پدیده‌ها در علوم فیزیک، زیست‌شناسی، جامعه‌شناسی و حتی اقتصاد به ما کمک می‌کند. به عبارت ساده‌تر دانش پیچیدگی به کاوش درباره قواعد متناسب با نظام‌های پویا و مدام متغیر می‌پردازند. اکنون ما میدانیم که شیوه نظام‌های پویا - به طور مثال، آب و هوا، اقتصاد، جوامع، بازارها و سازمان‌ها - به گونه‌ای است که هر قدر دانش ما نسبت به آنها کامل باشد، باز نمی‌توانیم به طور کامل آن‌ها را تعیین کرده و نظارت کنیم.

دانش نوین پیچیدگی، علم رو به ظهور مشارکت است. محور توجه این علم جدید از کنش متقابل اجزا در عمل، نشأت می‌گیرد. این علم به بررسی و کشف قابلیت و توانایی گستردگی اطلاعات نظام‌های مشارکتی می‌پردازد، همچنین چگونگی تأثیر رفتار را در هنگامی بررسی می‌کند که یک سیستم پیچیده‌تر از آن باشد که بتوان روی آن نظارت داشت. نتایج حاصله از نظریه پیچیدگی با بینش‌هایی که در باب اداره کردن مشارکتی در حال ظهور است، هماهنگی دارد. در واقع یافته‌های نظریه پیچیدگی، بینش‌های یاد شده را تغذیه و تقویت می‌کنند: هنگامی که هم محیط و هم سازمان دارای ساختاری پیچیده باشند، روش‌های اداره استبدادی و متمرکز، آن قدر آسیب‌پذیر و بی‌تأثیر میشوند که نمی‌توانند بقای دراز مدت سازمان را تضمین کنند. در جریان تند آب، وضعیت ما در قایقی مطمئن با دوازده چشم تیزبین بسیار بهتر خواهد بود تا این که در قایقی چوبین بنشینیم و ناخدایی از «آن بالا» به مشتی پاروزن در غل و زنجیر فرمان دهد. نظام‌های پیچیده مستلزم مشارکت هوشمندانه تمامی افراد ذی‌ربط است.

با نگاهی به گذشته، به سادگی می‌توانیم نیروهایی را شناسایی کنیم که مشارکت را به پیش رانده‌اند. اما از آنجا که این نیروها به تدریج مطرح شده‌اند، با این خطر رو به رو هستیم که عظمت تغییر در اداره امور را که ناشی از عملکرد این نیروهاست، کمتر از آنچه هست، ارزیابی کنیم، زیرا نهاد مشارکتی و شیوه مشارکتی آگاهانه زندگی، نمایانگر تغییری مهم در چگونگی انجام کار و در ارزشی است که ما برای نظام‌های اجتماعی، سیاسی و سیستم‌های اقتصادی که خود بخشی از آنها هستیم، قائل‌ایم.^۱

سوالات تحقیق

۱. آیا همبستگی بین میزان به کارگیری مدیریت مشارکتی و بهره‌وری سازمان وجود

دارد؟

۲. آیا همبستگی بین میزان به کارگیری مدیریت مشارکتی و تحقق اهداف سازمانی

وجود دارد؟

۳. آیا همبستگی بین میزان به کارگیری مدیریت مشارکتی و تحقق راهبرد سازمان

وجود دارد؟

۴. آیا همبستگی بین میزان به کارگیری مدیریت مشارکتی و روش پاداش تنبیه وجود

دارد؟

۵. آیا همبستگی بین میزان به کارگیری مدیریت مشارکتی و عملکرد کارکنان وجود

دارد؟

۶. آیا همبستگی بین میزان به کارگیری مدیریت مشارکتی و انگیزش کارکنان وجود

دارد؟

۱- پاتریشیا مک لگان و کریستونل، همان منبع، ص ص ۲۴-۳۱.

۷. آیا همبستگی بین میزان به کارگیری مدیریت مشارکتی و تعهد سازمانی کارکنان

وجود دارد؟

۸. آیا همبستگی بین میزان به کارگیری مدیریت مشارکتی و خلاقیت کارکنان وجود

دارد؟

۹. آیا همبستگی بین میزان به کارگیری مدیریت مشارکتی و امنیت شغلی کارکنان

وجود دارد؟

۱۰. آیا همبستگی بین میزان به کارگیری مدیریت مشارکتی و رضایت شغلی کارکنان

وجود دارد؟

۱۱. آیا همبستگی بین میزان به کارگیری مدیریت مشارکتی و ثبات مدیریت وجود

دارد؟

۱۲. آیا همبستگی بین میزان به کارگیری مدیریت مشارکتی و بهبود کیفیت کالا وجود

دارد؟

فرضیات تحقیق

فرضیه اصلی:

۱. همبستگی معنی داری بین میزان به کارگیری مدیریت مشارکتی و بهره‌وری سازمان

وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی:

۱/۱. همبستگی معنی داری بین میزان به کارگیری مدیریت مشارکتی و تحقق اهداف

سازمان وجود دارد.

۱/۲. همبستگی معنی‌داری بین میزان به کارگیری مدیریت مشارکتی و تحقق راهبرد

سازمان وجود دارد.

۱/۳. همبستگی معنی‌داری بین میزان به کارگیری مدیریت مشارکتی و روش پاداش -

تنبیه وجود دارد.

۱/۴. همبستگی معنی‌داری بین میزان به کارگیری مدیریت مشارکتی و عملکرد

کارکنان وجود دارد.

۱/۵. همبستگی معنی‌داری بین میزان به کارگیری مدیریت مشارکتی و انگیزش

کارکنان وجود دارد.

۱/۶. همبستگی معنی‌داری بین میزان به کارگیری مدیریت مشارکتی و تعهد سازمانی

کارکنان وجود دارد.

۱/۷. همبستگی معنی‌داری بین میزان به کارگیری مدیریت مشارکتی و خلاقیت

کارکنان وجود دارد.

۱/۸. همبستگی معنی‌داری بین میزان به کارگیری مدیریت مشارکتی و امنیت شغلی

وجود دارد.

۱/۹. همبستگی معنی‌داری بین میزان به کارگیری مدیریت مشارکتی و رضایت شغلی

کارکنان وجود دارد.

۱/۱۰. همبستگی معنی‌داری بین میزان به کارگیری مدیریت مشارکتی و ثبات مدیریت

وجود دارد.

۱/۱۱. همبستگی معنی‌داری بین میزان به کارگیری مدیریت مشارکتی و بهبود کیفیت

کالا وجود دارد.

قلمرو تحقیق

قلمرو تحقیق در سه بُعد به شرح زیر قابل ذکر است:

الف) قلمرو موضوعی:

قلمرو موضوعی تحقیق عبارت است از بررسی مدیریت مشارکتی و رابطه آن با

افزایش بهره‌وری در شرکت صنعتی آزمایش تهران.

ب) قلمرو مکانی:

قلمرو مکانی تحقیق، شرکت صنعتی آزمایش تهران می‌باشد.

ج) قلمرو زمانی:

قلمرو زمانی انجام تحقیق از ابتدای سال ۱۳۷۹ تا اواخر سال ۱۳۷۹ می‌باشد.

متغیرهای تحقیق

متغیرهای تحقیق عبارتند از:

۱- مدیریت مشارکتی ۲- بهره‌وری ۳- تحقق اهداف سازمانی ۴- تحقق راهبرد سازمان

۵- روش پاداش - تنبیه ۶- عملکرد کارکنان ۷- انگیزش کارکنان ۸- تعهد سازمانی کارکنان

۹- خلاقیت کارکنان ۱۰- امنیت شغلی کارکنان ۱۱- رضایت شغلی کارکنان ۱۲- ثبات

مدیریت ۱۳- بهبود کیفیت کالا.

مقیاسهای اندازه‌گیری متغیرها

در بررسی هر پدیده مورد مشاهده، سنجش و ثبت خصوصیات آن از ضروریات

تحقیق است، خصوصیات اشیاء یا افراد مورد مطالعه وابسته به ماهیت آن در چهار شکل

قابل سنجش می‌باشد:

۱- مقیاس اسمی Nominal Scale

متغیری است که واحد اندازه‌گیری ندارد و نتیجه سنجش را فقط می‌توان با نامگذاری آن مشخص کرد. بنابراین، این سنجش به صورت ظاهری انجام می‌گیرد مانند سالم، مارک یک ابزار، مرد، زن، خوب، بد، ایرانی، خارجی، شادی، غم، خوش‌بینی، بدبینی و...

۲- مقیاس رتبه‌ای (ترتیبی) Ordinal Scale

متغیری است که واحد مشخص اندازه‌گیری ندارد. اما می‌توان نتیجه سنجش یک خاصیت را به شکل رتبه فرد یا شیئی در رابطه با سایر افراد بیان کرد. در این مقیاس، مسأله چقدر دارد و ندارد و یا چقدر خوب و بد است مطرح می‌شود. مثلاً طبقات درآمد. یا عملکرد خیلی خوب، خوب، بد، یا نور زیاد، متوسط، کم. تذکر: دو نوع متغیر اسمی و رتبه‌ای را متغیر کیفی می‌گویند.

۳- مقیاس فاصله‌ای Interval Scale

متغیری است که برای اندازه‌گیری، واحد مشخصی دارد و برای همه قابل درک و تعریف شده است. فاصله طبقات در این متغیر، مساوی است، مانند درجه دما یک مقیاس فاصله‌ای است، یا شمارش دهمی، یا مبدأ سالهای شمسی، قمری و یا میلادی.

۴- مقیاس نسبی Ration Scale

متغیری است که دارای واحد مشخص و تعریف شده دارد. مانند: قد، وزن، سن، حجم، سطح.

تذکر: دو متغیر فاصله‌ای و نسبی را متغیر کمی می‌گویند.^۱

۱- زهره سرمد، عباس بازرگان، الهه حجازی، روشهای تحقیق در علوم رفتاری، مؤسسه انتشارات آگاه، چاپ اول، تهران سال ۱۳۷۶، صص ۴۸-۴۶.

محدودیت‌های تحقیق

از آنجایی که اینجانب، نگارنده این پایان‌نامه، یکی از کارکنان این شرکت می‌باشم و مدت هشت سال است در این شرکت مشغول به کار می‌باشم. در نتیجه با مسائل و مشکلات این شرکت آشنائی داشتم و از منابع و امکانات بالقوه شرکت، به خصوص منابع انسانی شرکت که یکی از منابع با ارزش شرکت هستند نیز آشنائی داشتم و به همین دلیل بود که موضوع پایان‌نامه خود را در رابطه با مدیریت مشارکتی انتخاب نمودم تا از منابع انسانی شرکت به طور مطلوبی بتوان استفاده کرد. در مورد جمع‌آوری اطلاعات نیز با توجه به اینکه با کارکنان شرکت همکار بودم با مشکل زیادی رو به رو نبودم. تنها محدودیت تحقیق که با آن رو به رو بودم، مربوط به این بود که سبک مدیریت مشارکتی در شرکتهای ایرانی، کمتر به کار گرفته شده است و تنها چند شرکت از این سبک مدیریتی استفاده می‌کنند، بنابراین کارکنان شرکت درک کاملی از مدیریت مشارکتی و منافع ناشی از آن نداشتند و برای تفهیم آن تلاش زیادی نمودم.

سازمانهائی که از نتایج تحقیق بهره‌مند خواهند شد.

با توجه به اینکه موضوع این پایان‌نامه، مربوط به سبک مدیریت مشارکتی می‌باشد. علاوه بر شرکت آزمایش که از این تحقیق می‌تواند استفاده کند، شرکتهای دیگری که ساختاری تقریباً مشابه با شرکت آزمایش دارند می‌توانند از این تحقیق سود ببرند. از جمله شرکتهایی که می‌توانند از این تحقیق بهره‌مند شوند، عبارتند از: شرکت ارج، شرکت آبسال، شرکت ایران پویا، شرکت نیک کالا و سایر شرکتهایی که از لحاظ ساختاری و نوع تولید و منابع انسانی مشابه شرکت آزمایش می‌باشند.

تعریف عملیاتی واژه‌ها و اصطلاحات

عمده‌ترین واژه‌ها و اصطلاحات به کار رفته در این پایان‌نامه عبارتند از: بهره‌وری، مشارکت و مدیریت مشارکتی که در زیر به تعریف عملیاتی آنها اشاره می‌شود:

بهره‌وری (Productivity)

تعریف عملیاتی بهره‌وری

- ۱- نسبت ارزش تولید یک فعالیت اقتصادی به ارزش هزینه‌های به کار رفته برای تولید.
- ۲- نسبت ستاده به داده.

مشارکت (Participation)

به عمل همکاری یک کارمند در به انجام رساندن یک فعالیت گفته می‌شود.

مدیریت مشارکتی (Participative management)

نوعی سبک مدیریت است (Managerial style) که مشخصه آن کاربری فراوان روش

تصمیم‌گیری گروهی است. (group decision method)

فصل دوم

مطالعه مبانی نظری تحقیق

مقدمه

مشارکت در مفهوم یاری دادن در پدید آوردن و پشتیبانی کردن از چیزی می‌تواند در دو سوی از هم جدا ولی به هم پیوسته روی دهد. یکی در کارگردانی کارها و دیگری در پدید آوردن و مالکیت فرآورده‌ها.

مشارکت در مدیریت را می‌توان در قلمرو انگیزش‌های فرا مرتبه انسان به شمار آورد. انسانی که در کارگردانی امور شرکت جوید و اندیشه خود را به کارگیرد، به راستی که در راه بالندگی و شکوفایی هستی خود گام برمی‌دارد. هرگاه مردم در فراگرد داد و ستد اندیشه قرار گرفتند و برای تعیین هدفهای زندگی و کار فرا خوانده شدند و برای یاریهای ایشان قدر و منزلتی در خود پدید آمد، آنگاه عاملهای انگیزشی آنان به کار خواهد افتاد و توان ساخت و تولیدشان فزونی خواهد گرفت و راه نوآفرینی و پدید آوردن تازه‌ها گشوده خواهد شد. در چنین وضعی انسان راه بالندگی می‌پوید، به دگرگونی فکر می‌پردازد، پیوندهای تازه می‌آفریند، و در سود جستن از فرصتهای نیک مجاز شمرده میشود، و سرانجام هدفهای بزرگ اجتماعی را در دایره هدفهای شخص خویش جای داده و حتی آنها را برتر می‌شمارد. فداکاری، کوششی دور از باور، گذشت و جانبازی راه آنچه دیگران می‌طلبند برای انسانی که مشارکت جوی کامل است یک ارزش بنیادی می‌گردد.

گسترده شدن دامنه مشارکت در قلمرو و کارگردانی امور می‌تواند جامعه را به سوی پایدار کردن ارزشهای مردم سالاری براند و اصل فرمان راندن مردم را بر مردم پدیدار کند. پیشرفتهای نمایانی که در بالا رفتن تراز دانش و و کاردانی مردم به طور کلی دیده میشود و در رغبت و شوقی که آنان به آموختن از خود نشان می‌دهند آنان را به پذیرش نقشی سازنده‌تر در هدایت کارهای زندگی دلبسته‌تر می‌سازد. آشکار است که با بالا رفتن

راز آگاهی و آموزش و پرورش مردمان در خواست آنان برای مشارکت فزونی می‌گیرد. در چنین وضعی تنها از راه بسیج همه تواناییها می‌توان به برتر کردن کیفیت زندگی کردن در سازمانها و بالا بردن خشنودی زیستن در جامعه یاری موثر داد. درخواست برای مشارکت در حقیقت حالت شورانگیزی برای پذیرش مسؤولیت به شمار می‌آید. هرگاه در سازمانی یا در جامعه‌ای مردم دل به سوی پذیرش مسؤولیت داشتند آنگاه می‌توان امید داشت که انگیزه‌های فرا مرتبه به کار افتاده و راه برای کامیابیهای بزرگ انسانی هموار گردیده است.^۱

در نظام استبدادی، مدیران فکر می‌کنند و کارکنان انجام می‌دهند. بنابراین، تدوین راهبرد و اجرای راهبرد دو دسته فعالیت مجزا هستند. در اداره مشارکتی امور، به عکس، مردم با ایفای نقش‌های گوناگون به طور همزمان درباره امور یکسانی می‌اندیشند، اما به روش‌های گوناگون. به طور مثال تصور کنید که یک مهندس و یک اپراتور، یک مسأله تولید را کشف می‌کنند. مهندس توجه خود را به راه‌حل‌های طراحی درازمدت و پیچیده معطوف می‌سازد، در حالی که اندیشه اپراتور متوجه محدودیت‌های عملی است و راه حل‌های عملی دیگری را پیشنهاد می‌کند، یا تصور کنید که یک راننده کامیون و یک حسابدار هر دو با هم درباره هزینه‌ها بحث می‌کنند. راننده نظرهایی را درباره بار مفید، زمان‌بندی و مسیرها ارائه می‌دهد. حسابدار به تجزیه و تحلیل هزینه‌های اجاره یا خرید کامیون می‌پردازد، یا مدیر شرکتی، مدیریت تدوین فرایند راهبرد را بر عهده دارد، در همان حال افراد بخش فروش به کشف بازارهای جدید می‌پردازند و تجارب خود را در جلسه بحث در باب راهبرد عرضه می‌دارند.

۱- محمدعلی طوسی، مشارکت در مدیریت و مالکیت، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران سال ۱۳۷۷ صص ۱۲-۱۰

در یک نظام استبدادی، مدیریت از آن مقامات بالاست، یعنی افرادی که محل کاری را اداره می‌کنند، اما در محیطی مشارکتی، بیشتر کارکنان، خود بر انجام کار خویش نظارت می‌کنند. آنان جریان کارشان را خود شخصاً پیش می‌برند. در این نظام باز هم رهبران رسمی وجود دارند که تنظیم راهبرد سازمان بر عهده آنهاست، اما دیگر برای مدت زیادی جدا و به دور از جنب و جوش سازمان نیستند. آنان بخشی از مجموعه منسجم رهبری به شمار می‌روند (پیترز^۱، ۱۹۸۸). مجموعه منسجم رهبری کننده همه را در کار و در اطلاعاتی که بنا به سنت حق انحصاری مدیریت بود درگیر و سهیم می‌سازد.

در نظام‌های استبدادی، مردم فرادست از بیشترین اهمیت برخوردارند. نظام‌ها و برنامه‌های بسیاری وجود دارد که از حمایت و مهارت‌ها و دانش آنان سود می‌برند. سازمان مشارکتی به عکس حرمت، حقوق و مسئولیت‌های همگان را محترم می‌شمارد و به گونه‌ای فعال مورد حمایت قرار می‌دهد.

انسان‌ها، در نظام‌های سنتی، اغلب دانش را بخیلانه احتکار می‌کنند و از آن برای رسیدن به قدرت و مقام استفاده می‌کنند. در نهادهای مشارکتی، چنین رفتاری سرقت از سرمایه علمی محسوب می‌شود. یادگیری و سهیم شدن در دانش کلید تمامی ارزش‌ها هستند. انسان‌ها به یکدیگر آموزش می‌دهند و هر شخصی یک آموزنده محسوب می‌شود. رهبران رسمی، کارگزار هستند و افرادی برتر به شمار نمی‌روند.^۲

در سالهای پس از جنگ جهانی دوم، دو کشور ژاپن و آلمان باختری برای شکوفایی اقتصادی و نوسازی صنایع خود راهی تازه در پیش گرفتند. این دو کشور به دلیلهایی

1- Peters

۲- پاتریشیامک لگان و کریستونل، عصر مشارکت، ترجمه مصطفی اسلامی، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران سال ۱۳۷۷ ص ۴۲-۴۱.

بیرون از خواست و اراده خود، نخست مردم سالاری صنعتی و مشارکت کارکنان را در کارگردانی کارخانه‌ها پذیرفتند و سپس با باوری استوار به پی‌آمد سود بخش آن به پی‌گیری و گسترش دامنه آن پرداختند. شاید گزافه‌گویی نباشد اگر گفته شود که نتیجه مشارکت کارکنان در کارگردانی و سپس در مالکیت سهام شرکتهای صنعتی و بازرگانی در این دو کشور چنان نمایان بود که بسیاری دیگر از کشورها بر آن شدند تا نهادهای صنعتی و بازرگانی را که سالهای دراز زیر نوعی از نظارت خود داشتند به شیوه خصوصی اداره کنند و از مشارکت مردم در مالکیت و کارگردانی آنها توانمندیشان را فزونی بخشند. این جنبشی که از آغاز دهه ۱۹۷۰ در کشورهای پیشرفته صنعتی رواج شتابان گرفته بود با فروپاشی نظام متمرکز مالکیت دولتی در روسیه شوروی و اروپای خاوری، تحرکی تازه یافته و هم‌اکنون در شمار دلخواه‌ترین شیوه کارگردانی واحدهای صنعتی و بازرگانی به شمار می‌آید.^۱

۱- محمدعلی طوسی، همان منبع، ص پیش‌گفتار.

فنون مشارکت کارکنان

فنون مشارکت کارکنان، جایگاه ویژه خود را دارند. در حقیقت، بدون آنها نمی‌توانیم نسبت به ایجاد تغییر در شیوه مدیریت امیدوار باشیم؛ زیرا این فنون، مکانیزمهایی در اختیار ما می‌گذارد که از طریق آنها می‌توانیم کارکنان را قادر سازیم تا به صورت سازمان یافته، در امور شرکت کنند. البته، هدف نهایی ما این است که به مرحله‌ای برسیم که کارکنان، به صورت غیر رسمی، در حل مسائل و تصمیم‌گیریها، طبق یک روال روزمره مشارکت داشته باشند؛ ولی تا هنگام رسیدن به آن مرحله، باید از طریق مکانیزمهای سازمان یافته و متشکل، مشارکت آنان را تسهیل نماییم تا بدین وسیله سازمان بتواند در امر مشارکت کارکنان، تجربه و مهارت کسب نماید.

بنابراین، فنون، معرف جنبه تاکتیکی مشارکت کارکنان می‌باشند. آنها ابزارهایی به شمار می‌روند که ما از آنها به منظور پیشبرد هدف بزرگتر استراتژیک خود استفاده می‌کنیم که همانا توسعه شیوه مدیریت و ایجاد جوی است که در آن، سهم منبع انسانی در بهبود بهره‌وری به حداکثر برسد.^۱

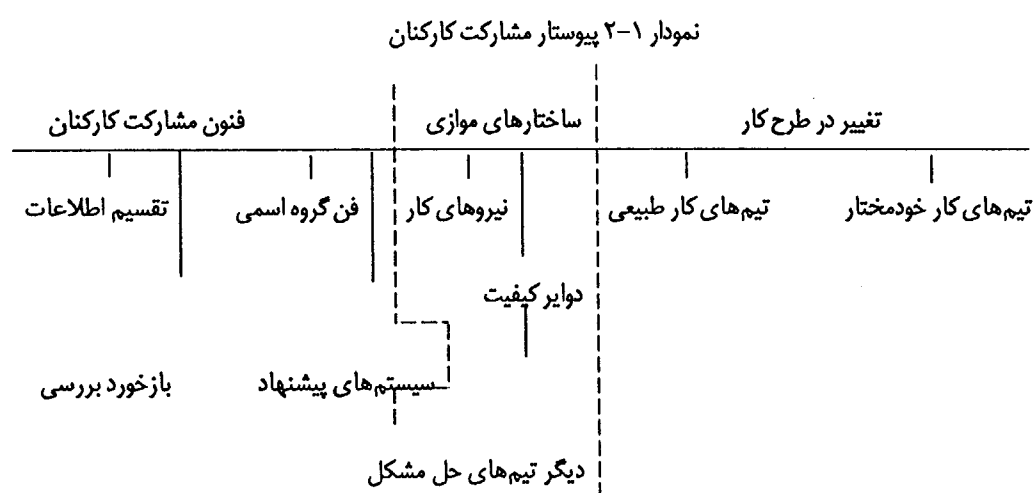
از آنجا که فنون مشارکت کارکنان، عناصر حیاتی استراتژیک تغییر را تشکیل می‌دهند، بهره‌گیری هوشیارانه از فنون مشارکت کارکنان، حائز اهمیت است. برای مشارکت کارکنان، فنون متنوع بسیاری وجود دارد که از نظر پیچیدگی و پیشرفته بودن، نیاز به حمایت سازمانی و اثربخشی در پیشبرد تغییر، با یکدیگر تفاوت زیادی دارند. ما نباید آنچنان شیفته یک فن بخصوص شویم که از فنون دیگر - که شاید متناسب‌تر باشند غافل

۱- جان بلچر، راهنمای جامع مدیریت بهره‌وری، ترجمه معاونت اقتصادی و برنامه‌ریزی بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی، انتشارات بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی تهران، آبانماه ۱۳۷۴، ص ۱۲۵.

گردیم. همچنین ما نباید سعی کنیم از فنونی بهره‌گیریم که با شرایط فعلی آمادگی سازمان ما مطابقت ندارند. در ضمن لازم است این آمادگی را داشته باشیم که وقتی فنی اثر بخشی خود را از دست داد، از فنون جدید دیگر برای حفظ روند فعالیت‌هایمان استفاده کنیم.

پیوستار^۱ فنون

با توجه به تنوع بسیار فنون مشارکت کارکنان، مفید است که آنها را در طول یک پیوستار، به طریقی که در نمودار ۱-۲ نشان داده شده، سازماندهی کنیم.^۲ در انتهای سمت چپ پیوستار، فنونی قرار دارند که نسبتاً ساده‌اند و می‌توان آنها را بدون صرف منابع عمده و تعهد بالای مدیریت، به اجرا درآورد. این فنون، در سازمانهایی که به طور سنتی اداره می‌شوند، طبیعتاً اثربخش خواهند بود.



فنونی که در انتهای سمت راست پیوستار قرار دارند، از اهمیت و ارزش متفاوتی

1- Continuum

۲- همان منبع، ص ۱۲۶.

برخوردارند. این فنون، نمایانگر وضعیت^۱ در مشارکت کارکنان هستند. آنها بسیار پیچیده و پیشرفته می‌باشند و اجرای آنها نیز، از آنجا که با رویه‌های مدیریت سنتی عمیقاً اختلاف دارند، مستلزم تعهد فوق‌العاده بالا و فراگیر سطوح مختلف مدیریت است. سازمانی که در عرصه مشارکت کارکنان، مبتدی است، نباید در فکر استفاده از این فنون باشد.

پیوستار فنون، برای هر سازمانی که مایل است به گونه‌ای سیستماتیک و منطقی، فعالیتی را به منظور مشارکت کارکنان انجام دهد، ابزاری بسیار مفید و سودمند به شمار می‌رود. برای مثال، این پیوستار، سازمان را قادر می‌سازد تا فونونی را برگزیند که با میزان آمادگی فعلی و سطح تجربه‌اش در امر مشارکت کارکنان، متناسب باشند. به علاوه، پیوستار مذکور به سازمان کمک می‌کند تا با شناسایی فنون پیشرفته‌تر و اثربخش‌تر، روند مشارکت کارکنان را حفظ و تسریع کرده، در آن روح تازه‌ای بدمد.

فنون سطح پایین برای مشارکت

در ابتدای پیوستار فنون، سطح پایین مشارکت را می‌یابیم. این فنون، مدت مدیدی است که مطرح هستند و اکثر سازمانها، تا به حال، از یکی از آنها استفاده کرده‌اند. اثربخشی این فنون، مستلزم تعهد فوق‌العاده مدیریت و صرف مقادیر متنابهی از منابع نیست. طراحی و اجرای این فنون، در مقایسه با فنون بالای پیوستار، نسبتاً ساده‌تر است؛ با وجود این نباید تصور شود که دقت و توجه کافی در طراحی این فنون، اهمیت چندانی ندارد، زیرا طراحی ضعیف آنها موجب می‌گردد که از به کارگیری آنها هیچ سودی عایدمان نگردد.

1- STATE - OF - THE - ART

الف: تقسیم اطلاعات

پایه وزیر بنای کلیه فنون مشارکت کارکنان، همانا تقسیم اطلاعات است که باید مشخصه بنیادین کلمه فعالیت‌های مربوط به مشارکت باشد. عدم اطلاع کارکنان از عملکرد سازمانی و ماهیت و کشمکش‌های حاکم بر فعالیت سازمان، و همچنین عدم آگاهی از دلایل اتخاذ تصمیم‌هایی که وضعیت شغلی‌شان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، موجبات دلسردی و از خود بیگانگی آنها را فراهم می‌کند. کارکنان، دیگر نسبت به سازمان احساس وفاداری نمی‌کنند و برای هدفها و تلاش‌هایشان دل نمی‌سوزانند، آنها فقط یکی دیگر از دندانه‌های چرخ دنده ماشین شرکت هستند.

مدیران، اغلب، ارزش ارتباطات و تقسیم اطلاعات را درک نمی‌کنند. روش‌های ارتباطی در هر سازمان، به خوبی بیانگر احساس تعهد و یابی اعتنایی مدیریت نسبت به نیروی کار می‌باشند. مدیریت، با مطلع نمودن کارکنان، پیام موثری را برای آنها می‌فرستد؛ او می‌گوید که افراد، به چشم دارایی مهم سازمان نگریسته می‌شوند. فقدان ارتباط نیز به همان اندازه، پیام روشنی را در بر دارد: کارکنان آن قدر ارزش ندارند که مطلع باشند. یکی از مدیران اجرایی رده بالا چنین اظهار نظر کرده است: «ما با کارکنان بر اساس نیاز آنها به دانستن، ارتباط برقرار می‌کنیم». این طرز فکر که نباید اطلاعاتی، بیش از آنچه برای انجام کاری ضروری است، در اختیار کارکنان قرار دهیم، نشان دهنده بی‌احترامی نسبت به افراد است.

به سازمان‌هایی که هیچ‌گونه تجربه قبلی در امر مشارکت کارکنان ندارند، توصیه می‌شود که در وهله نخست، روش‌های مربوط به برقراری ارتباط با کارکنان و سهیم کردن آنان در اطلاعات را به طور قابل ملاحظه‌ای بهبود بخشند. به کارگیری روش‌های بهتر برای

برقراری ارتباط، تاکتیک کم خطری است و می‌تواند جهت بهبود روابط موجود در سازمان، مورد استفاده قرار گیرد. این امر که ارتباطات بهتر، نتایج تجاری بهتری را به دنبال خواهد داشت، نه تنها در یک سازمان بلکه در چندین سازمان مختلف به اثبات رسیده و موجبات شگفتی آنها را فراهم کرده است؛ تا آنجا که برای مثال، مدیریت یکی از سازمانها معتقد است که افزایش در عملکرد سود ممکن نیست مگر از طریق تلاشی سرسختانه برای برقراری ارتباط.^۱

ب: باز خورد بررسی^۲

بررسی می‌تواند به اشکال مختلفی صورت پذیرد. البته شکل کتبی آن به خوبی شناخته شده است؛ با وجود این، بررسی‌ها را می‌توان از طریق انجام مصاحبه‌های شخصی و یا مشاهده نیز انجام داد. همچنین، بررسی‌ها می‌توانند در خدمت تأمین مقاصد گوناگونی قرار گیرند. از آنها می‌توان در جهت گردآوری عقاید، بررسی طرز فکرها، اندازه‌گیری شرایط سازمانی، یا شناسایی فرصت‌های بهبود استفاده کرد.

بررسی، روش سودمندی است؛ زیرا راه مقرون به صرفه‌ای برای مشارکت تعداد زیادی از کارکنان و کسب اطلاعات ذی‌قیمت درباره مؤسسه می‌باشد. همچنین، ابزار مفیدی برای نظارت بر پیشرفت فعالیت‌های مربوط به بهبود کیفیت زندگی کاری یا شرایط سازمانی به شمار می‌رود. می‌توان نتایج بررسی چندین دوره پی‌در پی را، به عنوان معیار پیشرفت، مورد مقایسه قرار داد.

پس از انجام هرگونه بررسی لازم است که سازمان، دو کار را انجام دهد:

۱- نتایج را باز خورد کند.

۲- در مورد موضوع‌های شناسایی شده، اقداماتی انجام دهد.

مدیریت، با اجرای بررسی، انتظارات کارکنان را بالا می‌برد. نیروی کار انتظار دارد که از نتایج بررسی آگاه شود و پیش‌بینی میکند که مدیریت، در پاسخ به اطلاعات دریافتی، اقدام مناسبی به عمل خواهد آورد. چنانچه مدیریت، آمادگی انجام بازخورد کامل و صادقانه و نیز توجه به موضوع‌های اساسی مطرح شده در بررسی را نداشته باشد، عقل حکم می‌کند که از این روش دست بکشد؛ چرا که منافع ناشی از مشارکت کارکنان، از دست خواهد رفت و رنجش آنان را نیز در پی خواهد داشت.

یک پروژه تحقیق و بررسی در یک پالایشگاه نفت، مثال بسیار خوبی از کاربرد اثربخشی بازخورد به دست می‌دهد، پس از اینکه بررسی کتبی در مورد ۲۰۰۰ نفر از کارکنان به اجرا گذاشته شد، مدیریت پالایشگاه، ابتدا خلاصه‌ای از نتایج را به صورت مکتوب به آنان ارائه داد. در پی این باز خورد مکتوب، جلسات کارکنان که با نظارت مستقیم مدیر پالایشگاه اداره می‌شد - تشکیل شد تا باز خورد مشروح‌تری ارائه گردد و واکنش‌ها و عقاید کارکنان، در مورد مسائل عمده روشن شود. از این رو، کارکنان پالایشگاه، علاوه بر دریافت باز خورد گسترده، در تدوین نظریات مورد نیاز برای انجام عمل نیز شرکت داشتند.^۱

ج: سیستم‌های پیشنهاد

سیستم‌های پیشنهاد، روشهای سازمان یافته‌ای برای دریافت، ارزیابی عقاید کارکنان در مورد بهبود بهره‌وری هستند. سیستم‌های پیشنهاد، به عنوان یکی از شایع‌ترین روشهای مشارکت کارکنان، متأسفانه غالباً در عمل اثربخش نیستند. عدم اثربخشی،

۱- همان منبع، ص ص ۱۲۲-۱۲۱.

خصیصه ذاتی سیستم‌های پیشنهاد نمی‌باشد، بلکه ریشه در طراحی ضعیف آنها دارد. در سیستم‌های پیشنهاد موفق، همواره ویژگیهای معینی وجود دارد که عبارتند از: حمایت سرپرستان - نظرات، در ابتدا اغلب مبهم و بدون تعریف روشن هستند. به همین دلیل، چنانچه کارکنان، فاقد مهارتهای لازم برای پرورش و بیان نظرات خود باشند، ممکن است در ارائه آنها، به برنامه پیشنهادها نیز محتاطانه عمل نمایند. کمک سرپرستان در تعریف و پرورش آرا، تا حد زیادی می‌تواند کمیت و کیفیت آرای تسلیم شده را افزایش بخشد.

باز خورد فوری - عدم ارائه بازخورد به پیشنهاد دهندگان، شکست سیستم را قطعی می‌سازد. در صورت عدم وجود روشهای منظم و سازمان یافته برای ارائه بازخورد، کارکنان چنین خواهند پنداشت که آرای آنها درون یک «سیاهچاله» ناپدید میشود و هرگز نیز خبری از آنها نخواهد شد. یا حتی بدتر از آن، آرای آنها به مورد اجرا گذاشته خواهد شد، بدون اینکه اعتبار مناسبی برای ارائه کننده آن در نظر گرفته شود.

بازخورد، به تنهایی کافی نیست، بلکه باید توأم با وقت‌شناسی معقولی نیز باشد. کارکنان، به سیستم پیشنهادی که باز خورد لازم را هشت ماه پس از تسلیم یک پیشنهاد ارائه می‌کند، مشتاقانه پاسخ نخواهند داد.

تقدیر و پاداش - مسلماً معقول خواهد بود اگر کارکنانی که آرایشان نفعی برای شرکت در بر دارد، به واسطه نقشی که در جلب منفعت داشته‌اند، انتظار تقدیر داشته باشند. تقدیر باعث تقویت رفتارها می‌شود و بدون آن نمی‌توان انتظار تکرار این رفتارها را داشت. در بسیاری از سیستم‌های پیشنهاد، به پیشنهادهای پذیرفته شده، پاداشهای مالی اعطا می‌شود؛ از پاداشهای غیر نقدی گرفته تا مبالغ قابل توجه نقدی که از محل صرفه‌جوییهای

به عمل آمده تأمین می‌گردد. در سیستم‌های موفق، از تقدیر غیر مالی نیز استفاده گسترده‌ای می‌گردد؛ مثلاً عکس پیشنهاد دهنده در روزنامه شرکت به چاپ می‌رسد و یا به عنوان پاداش برای کسانی که پیشنهادهایشان در شرکت اجرا گردیده است.

ضیافت‌های شام ماهیانه ترتیب داده می‌شود.

در سیستم‌های پیشنهاد موفق، غالباً به منظور تشویق و حمایت از مشارکت، طرح‌های ابتکاری نیز در نظر گرفته شده است. شرکت «بیچ ارکرافت»^۱ مثال خوبی از کاربرد اثربخشی بازخورد و پاداش، در جهت ارتقای سیستم پیشنهاد در یک شرکت است.

در شرکت «بیچ ارکرافت» کلیه پیشنهادها در ظرف سه روز مورد ارزیابی اولیه قرار می‌گیرند تا مشخص شود که آیا این پیشنهادها، ارزش ارزیابی کامل را دارند یا خیر. اگر پیشنهادی در این ارزیابی اولیه پذیرفته شود، ارائه دهنده آن، پاداشی ده دلاری در یافت می‌کند. چنانچه پیشنهادی پس از ارزیابی کامل، نهایتاً به اجرا گذارده شود، پاداش بیشتری نیز بر اساس صرفه‌جویی‌های حاصله، به آن تعلق می‌گیرد. بازخورد و پاداش فوری، آن هم صرفاً در قبال ارائه پیشنهادی که قابل اجرا بودن آن مشخص نیست، محرک اثربخشی به شمار می‌آید. علی‌رغم اینکه چهار نفر، به صورت تمام وقت اداره برنامه پیشنهادها را به عهده دارند، به ازای هر یک دلاری که صرف هزینه اداره آن می‌گردد. همواره چهار دلار برگشت دارد. «هانی ول»^۲ تولیدکننده سیستم‌های کنترل و اتوماسیون، تاریخچه طولانی و پرباری، در خصوص برنامه پیشنهادها - که ابتکارات ویژه‌ای نیز در آن به کار برده است - دارد. در این سیستم - که در سال ۱۹۴۲ ایجاد شده است - تا کنون تغییراتی صورت پذیرفته که اثربخشی آن را به مراتب افزایش بخشیده است.

1- Beech Aircraft

2- Honeywell

در شرکت «هانی ول» حمایت سرپرستان از برنامه، از طریق منظور نمودن فعالیت برنامه پیشنهادها در فرآیند ارزیابی عملکرد، عملی می‌گردد. برای سرپرستان، هدفی مبنی بر شمار پیشنهادهای دریافتی و همچنین تعداد پیشنهادهایی که به مرحله اجرا گذاشته می‌شوند، تعیین می‌گردد و توفیق آنها در رسیدن به این اهداف، به عنوان بخشی از ارزیابی عملکرد سرپرستی، مورد اندازه‌گیری قرار می‌گیرد.

برنامه «هانی ول»، در مورد بازخورد نیز جدیت زیادی به خرج می‌دهد. در واقع، به جای ارسال یک پیام ارتباطی مکتوب برای پیشنهاد دهنده، با وی، در سه مورد مختلف، شخصاً تماس برقرار می‌شود:

- پس از ارائه پیشنهاد

- در خلال ارزیابی

- هنگام تنظیم نهایی پیشنهاد

سیستم‌های پیشنهاد می‌توانند مکانیزم مشارکت مؤثری باشند، ولی صرفاً نصب یک صندوق پیشنهاد بر روی هر دیوار، نتیجه‌ای نخواهد داشت. بازخورد، تقدیر و حمایت، عواملی ضروری برای تضمین موفقیت این برنامه می‌باشند^۱.

د: روش گروه اسمی

این روش، شیوه نسبتاً سریع و ساده‌ای برای مشارکت دهی کارکنان در مسائل مختلف سازمانی - از شناسایی فرصت‌های بهبود گرفته تا تعیین اهداف سازمانی - می‌باشد.

فرآیندهای گروهی کنترل نشده، دارای عیوب متعددی می‌باشند. در این نوع فرآیندها،

۱- همان منبع، ص ص ۱۳۴-۱۳۲.

از آنجا که شرکت کنندگان در مورد مسائلی بحث می‌کنند که با هدف جلسه بی‌ارتباط است، گروه نمی‌تواند بر روی یک مسأله خاص تمرکز داشته باشد، ضمن اینکه شرکت افراد در جلسات نیز نامرتب است. گروه، اغلب فاقد روند مؤثری برای رسیدن به توافق عام بوده و همواره در انحصار یک یا چند فرد است، چه به خاطر مقام و چه به دلیل نفوذ شخصیت آنها.

روش گروه اسمی، مکانیزم اثربخش و نسبتاً ساده‌ای برای مشارکت‌دهی کارکنان در طیف وسیعی از مسائل سازمانی می‌باشد. مدیریت، با جمع‌آوری آرای کارکنان، صاحب‌گزینه‌ای از اطلاعات می‌شود که در فرآیند تصمیم‌گیری، به یاری‌اش می‌شتابد. به علاوه، تصمیماتی که در نهایت اتخاذ می‌شود، به احتمال بسیار، مورد حمایت نیروی کار نیز قرار می‌گیرد، زیرا کارکنان، خود در اتخاذ آنها سهیم بوده‌اند.^۱

نقطه میانی پیوستار فنون

همچنان که پیوستار مشارکت کارکنان را به سمت انتهای آن دنبال می‌کنیم، با برخی فنون دیگر مواجه می‌شویم: هیأت‌های نیروی کار، دوایر کیفیت، گروه‌های مشارکت مدیریت - نیروی کار. این فنون، به دلیل تفاوت اساسی با فنون سطح پایین، در بخش انتهای پیوستار فوق‌تر قرار می‌گیرند و این تفاوت اساسی، چیزی نیست جز مشارکت کارکنان در حل مشکل.^۲

فنونی که در بخش قبل به آن اشاره شد، یا برای اطلاع‌رسانی به کارکنان و یا برای جمع‌آوری آرای آنها مورد استفاده قرار می‌گیرند. در این فنون، این مدیریت است که باید

۱- همان منبع، ص ۱۳۷.

از این آرا بهره‌برداری کند، یا اینکه مشکلات شناسایی شده را «تثبیت» نماید. فنونی که در بخش میانی پیوستار قرار دارند، از حد نظردهی فراتر رفته، کارکنان را در تدوین راه‌حلهای مشارکت می‌دهند.

گذر از مرحله جمع‌آوری آرا و نظریات به مرحله حل مشکل از طریق گروهی، کارچندان ساده‌ای نیست. کارکنان باید در زمینه حل مشکل آموزش ببینند؛ چرا که آنها از مهارت‌های لازم برای این امر برخوردار نیستند. در واقع، به یک یا چند فرد تسهیل‌کننده نیاز است تا گروه‌های حل مسائل سازماندهی شوند، آموزش ببینند و فعالیت‌های گروه، مورد حمایت قرار گیرد. کارکنان باید به صورت دوره‌ای، در مشاغل خود جا به جا شوند تا در فعالیت‌های مربوط به حل مسائل شرکت کنند. ممکن است برای کمک به گروه‌هایی که با جنبه‌های فنی مشکلات مورد بررسی سر و کار دارند، حمایت‌های فنی ضروری باشد. به واسطه این الزامات، فنون حل مشکل، نیازمند احساس تعهد بیشتر نسبت به زمان و منابع و نیز تعهد بیشتر مدیریت نسبت به مشارکت کارکنان می‌باشد. به همین دلیل، آنها غالباً در بخش انتهایی پیوستار مشارکت قرار می‌گیرند. به هر حال، این تلاش و تعهد فوق‌العاده، بی‌نتیجه نخواهد بود. استفاده از روش‌های حل مسائل می‌تواند به منافع مالی چشمگیری منتهی گردد؛ و از آن مهمتر، می‌تواند زمینه ایجاد تغییر سازمانی قابل ملاحظه‌ای را فراهم آورد. با وجود اینکه فنون مشارکت سطح پایین مفید می‌باشند، نمی‌توان احتمال داد که به خودی خود، تغییری در روش مدیریت ایجاد نمایند.

از طرف دیگر، استفاده مؤثر از روش‌های حل مشکل گروهی می‌تواند به همکاری بیشتر بین مدیریت و کارکنان، و نهادی کردن مشارکت کارکنان در حل مشکلات شغلی بینجامد. البته، از آنجا که روش‌های حل مشکل، نسبت به روش‌های جمع‌آوری آرا پیچیده‌تر و

مستلزم حمایت بیشتری هستند، سازمان باید وضعیت آمادگی خود را مد نظر داشته باشد. چنانچه یک شرکت، نتایج خوبی از فنون سطح پایین نگرفته و نسبت به ماهیت مشارکت کارکنان نیز آگاهی اندکی داشته باشد، شرط عقل آن است که استفاده از روشهای حل مشکل را تا زمان کسب تجربه لازم و آمادگی کافی بر اثر استفاده از روشهای ساده‌تر و سطح پایین‌تر به تعویق بیندازد. بسیاری از برنامه‌های دوایر کیفیت، در تأمین خواسته‌ها ناکام بوده و در نهایت نیز به خاطر اینکه سازمان برای آن درجه از تغییر آمادگی نداشته، به شکست انجامیده است.

الف: گروههای متخصص موقتی^۱

هیأت‌های نیروی کار، حداقل نیاز برای اجرای روشهای حل مشکل به شمار می‌روند. هیأت نیروهای کار، به طور ساده عبارت است از گروهی ویژه، متشکل از مدیران و کارکنانی که به منظور حل مسأله خاصی گردهم می‌آیند. مسأله از سوی مدیریت تعریف می‌شود و هیأت نیز پس از یافتن راه حل و ارائه آن، خود به خود منحل می‌گردد. در مورد رهبری گروه و حل مشکل، اغلب و نه در همه موارد، آموزشهایی ارائه می‌گردد. از آنجا که هیأت نیروی کار، دارای عمر محدودی است و اختیارات چندانی در انتخاب مسائل خود ندارد، وسیله نسبتاً کم‌خطری برای مشارکت دادن کارکنان در حل مسائل به شمار می‌رود. از این رو می‌تواند به عنوان پل ارتباطی مفیدی، بین روشهای مشارکت سطح پایین و روشهای پیچیده‌تر حل مشکل عمل کند. مدیریت می‌تواند از طریق تشکیل هیأت‌های نیروی کار، به صورتی مستمر، با استفاده از روشهای حل مشکل، تجربه کسب نموده، سازمان را برای گروههای دائمی حل مشکل آماده سازد.

1- Task Forces

یکی از شرکتهایی که بهره گسترده‌ای از روش هیأت‌های نیروی کار برده است، «چمپیون اینتر نشنال»^۱ می‌باشد. هر یک از کارخانه‌های کاغذسازی، دارای یک هماهنگ کننده برای گروه ویژه مشارکت می‌باشند که گروه‌های کارکنان را در رسیدگی به مشکلات معین و شناخته شده سازماندهی می‌کند اعضای گروه‌ها را که معمولاً تا ده نفر می‌باشند، سرپرستان برمی‌گزینند. گروه‌ها، نصف روز را آموزش می‌بینند و این آموزش، در درجه اول، شامل ماهیت و منافع ناشی از مشارکت می‌باشد. راه‌حلهایی که طی نشست‌های منظم طرح میشود، برای تأیید شدن، به مدیریت عرضه می‌گردد. شرکت «چمپیون»، بر خلاف روش معمول در مورد هیأت‌های نیروی کار، بلافاصله پس از اینکه مشکلی حل شد، خود به خود، گروه را منحل نمی‌کند، بلکه ممکن است مشکل دیگری را برای حل کردن به هیأت بسپارد. از این رو ممکن است هیأت‌های موفق، عمر نامحدودی داشته باشند. بر اساس گزارش‌های بعضی از کارخانه‌های «چمپیون»، این کارخانه‌ها توانسته‌اند با استفاده از هیأت‌های نیروی کار، صرفه جویی‌های سالانه‌ای بالغ بر یک میلیون دلار گزارش بدهند.^۲

ب: دوایر کیفیت^۳

دوایر کیفیت، گروه‌های دائمی حل مشکل می‌باشند که از کارکنانی با زمینه کاری مشترک تشکیل می‌شوند. شرکت در دوایر کیفیت، داوطلبانه است و دوایر مزبور، طبق یک روال منظم و در ساعات کار شرکت، برای شناسایی و حل مشکلات، تشکیل جلسه می‌دهند. دوایر، خود، مشکلات را انتخاب می‌نمایند و از این رو، نسبت به هیأت‌های نیروی

1- Champion International

۲- همان منبع، صص ۱۳۹-۱۳۸.

3- Quality Circles

کار، از اختیار عمل بیشتری برخوردارند. علی‌رغم نام این روش، مشکلاتی که مدنظر قرار می‌گیرند، تنها به مقوله کیفیت محدود نمی‌شوند؛ بلکه مشخصاً بهره‌وری، کیفیت زندگی کاری و سایر مسائل مربوط به عملکرد سازمانی را در بر می‌گیرند.

رهبری دایره عموماً به عهده سرپرست قسمت مربوطه است. از آنجا که سرپرست، نوعاً با مسائل پویایی‌شناسی گروهی چندان آشنایی ندارد و با فعالیتهای گروه به خوبی آشنا نیست، بسیار حیاتی است که در خصوص رهبری گروه آموزش ببیند. سرپرست باید بداند که چگونه مشارکت کامل کارکنان را به دست آورد، باز خورد ارائه کند، برخوردها را حل و فصل کرده، فعالیتهای ویژه حل مشکل را اداره نماید.

اعضای دایره نیز به آموزش - به ویژه در مورد فنون حل مشکل - نیاز دارند. کارکنان میانی غیر مدیر نمی‌دانند چگونه اطلاعات لازم را جمع‌آوری و تجزیه تحلیل نموده، راه‌های برای مشکلات بیابند.

برنامه‌های دوایر کیفیت، همواره مستلزم یک یا چند تسهیل‌کننده می‌باشد که آنها را اداره نمایند. تسهیل‌کننده، اعضای داوطلب را جذب می‌کند، دوایر را راه‌اندازی می‌کند، برنامه‌های آموزشی را تدارک می‌بیند، وسایل تدارکاتی را تأمین می‌کند، دسترسی به پشتیبانیهای فنی را میسر می‌سازد، مدیران دوایر را تربیت می‌کند و به طور کلی، به اداره فعالیتهای می‌پردازد. البته، تسهیل‌کننده نیز باید در امر مدیریت برنامه‌ریزی و تسهیلاتی آموزش دیده، همچنین، کلیه آموزشهایی را که برای مدیران و اعضای دایره در نظر گرفته می‌شود، بگذراند.

ج: سایر روشهای حل مشکل

شرکتهای آمریکایی، الگوی اصلی دایره کیفیت را به اشکال تقریباً بیشماری اصلاح

کرده‌اند. برخی از متداولترین نتایج به دست آمده، شامل موارد زیر می‌شود:

□ گروه‌های مشارکت مدیریت - نیروی کار^۱ (LMPT). که رابطه فعالیت‌های مشترک میان مدیریت و نیروی کار به شمار می‌رود، همان دایره کنترل کیفیت است که اعضای آن، از مدیریت و کارکنان اتحادیه تشکیل می‌گردد.

□ گروه‌های تخصصی متقاطع^۲ - این گروه‌ها حل مشکل که نمایانگر بخشها یا تخصصی‌های مختلف هستند، جهت بررسی مشکلات مشترک سازمانی طراحی می‌شوند.

□ گروه‌های بازرگانی^۳ - این گروه‌ها که حول محور بازار و خطوط تولید سازمان یافته‌اند، مشکلات مربوط به بازار یا ویژگیهای محصول را بررسی می‌نمایند.

□ گروه‌های افق^۴ - این گروه‌ها که توسط شرکت «زیراکس»^۵ توسعه یافته‌اند، به موضوعات مربوط به برنامه‌ریزی بلندمدت می‌پردازند.^۶

فنون مشارکت سطح بالا

اکنون بسیاری از سازمانها، با قاطعیت تمام، در نقطه میانی پیوستار مشارکت قرار می‌گیرند و از فنون حل مشکل مبتنی بر گروه، به طور گسترده استفاده می‌کنند؛ ولی از آنجا که این فنون، صرفاً یک فن محسوب می‌شوند، نمی‌توان به دوام همیشگی آنها اطمینان نمود. در حقیقت، بسیاری از شرکتهایی که دارای برنامه‌های دوایر کیفیت هستند، در می‌یابند که عطش سازمان برای این فنون، پس از سه یا چهار سال سیراب می‌شود و

-
- 1- Labor - Management Participation Teams
 - 2- Cross - Functional Teams
 - 3- Business Teams
 - 4- Horizon Teams
 - 5- Xerox

۶- همان منبع، ص ۱۴۱.

اشتیاقش فروکش می‌کند.

سازمانی که به مرحله تکاملی بعدی برنامه توسعه خود نیندیشد، در صورتی که دوایر کیفیت، کارآیی خود را از دست بدهند، دچار مشکل می‌گردد. در این صورت، چنین سازمانی به غیر از روشهای سطح پایین، روش مؤثر دیگری برای مشارکت کارکنان در اختیار ندارد؛ از این رو، یک گام به عقب برداشته است. جای امیدواری است که این تلاش، نتایج بسیار مثبتی - بهبود شرایط و عملکرد - به بار آورده است؛ اما اگر این سازمان مایل باشد که فرهنگ مطلوب کارگروهی کارکنان را در بهبود عملکرد بیشتر توسعه دهد، گام بعدی چیست؟

در حقیقت، گذشته از دوایر کیفیت، روشهای پیشرفته‌تری برای مشارکت وجود دارد. برای رسیدن به نقطه نهایی پیوستار - و هدف غایی در مشارکت کارکنان - باید اصول مشارکت کارکنان را در عملیات روزمره، و در نهایت، در ساختار سازمان و نیز در خود طراحی کار، در هم آمیزیم.

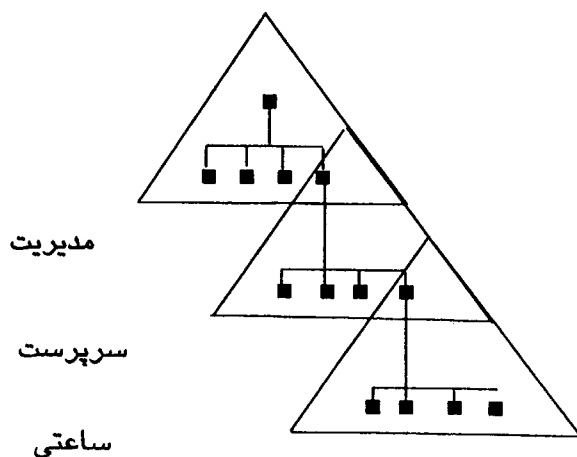
بنابراین می‌توان بالاترین سطح مشارکت را فنون طراحی مجدد کار نام نهاد؛ که نمایانگر آخرین نقطه پیوستار یا حد مطلوب مشارکت کارکنان است. احساس تعهد نسبت به مشارکت کارکنان باید در حد فوق‌العاده بالایی باشد؛ زیرا اجرای این فنون، مستلزم ایجاد تغییر اساسی در نظرات سنتی و راحت طلبانه موجود مدیریت می‌باشد. این روشها برای سازمانهای مبتدی مناسب نیستند و سازمانهایی که تازه می‌آموزند که مشارکت کارکنان اصلاً در مورد چیست، نباید آنها را مد نظر قرار دهند.

گروه‌های کار طبیعی^۱

تلفیق فعالیتهای مشارکت با ساختار و فرآیندهای سازمانی موجود، یک پیشرفت طبیعی ناشی از به کارگیری ساختارهای موازی می‌باشد. در این مرحله، از نظر فنی، در طراحی کار تغییری ایجاد نمی‌شود؛ زیرا ممکن است در شغل‌ها و ساختار سازمانی، اصلاح، به صورت ریشه‌ای صورت نپذیرد؛ با این وجود، روش گروه کار طبیعی، از طریق تلفیق فعالیتهای مشارکت با فعالیتهای روزمره سازمان، به کار تحقق مشارکت کارکنان می‌پردازد.

اجرای این روش، با شناسایی گروه‌های کار طبیعی در درون سازمان شروع می‌شود. گروه کار طبیعی، متشکل از تعدادی از کارکنان است که حول یک فرآیند کاری واحد تشکل یافته‌اند، در کارهای تخصصی‌شان به یکدیگر متکی‌اند و همچنین، سرپرست مشترکی دارند. هر کسی در سازمان، عضو یک گروه است و گروه‌ها، در همه سطوح سلسله مراتب گسترده‌اند. بنابراین، یک سرپرست یا مدیر، هم رهبر گروه است و هم عضو آن؛ همان‌طور که در نمودار ۲-۲ نشان داده شده است. کلیه کارکنان، در خصوص حل مسائل، و کلیه سرپرستان و مدیران، در خصوص فعالیتهای گروهی و رهبری گروه آموزش می‌بینند.^۲

نمودار ۲-۲ گروه‌های کار طبیعی



از آنجا که مدیریت مشارکتی گروه‌های کار طبیعی، نمایانگر غایت آمال بسیاری از فعالیت‌های مشارکت کارکنان می‌باشد، چرا سازمانها باید خود را به مرحله میانی ساختارهای موازی محدود نمایند؟ پاسخ این است که ساختارهای موازی نظیر دایره کیفیت، سازمان را قادر می‌سازد تا مهارت‌های مدیریت مشارکتی را به صورت حاشیه‌ای آموخته و اجرا کند؛ بدون آن که امور روزمره را مختل سازد. سرپرستان، به تدریج با نقش متفاوت خود انس می‌گیرند و کارکنان، در حل مشکل مهارت می‌یابند. به این ترتیب، زمانی که انتقال از ساختارهای موازی به گروه‌های کار طبیعی صورت می‌پذیرد، سازمان و کارکنانش آمادگی لازم را باید دارا باشند.

گروه‌های کار مستقل^۱

بهترین روش شناخته شده جهت طراحی مجدد کار، گروه کار مستقل می‌باشد. گروه کار مستقل، حول یک فرآیند کار طبیعی تشکل می‌یابند؛ ولی با گروه کار سنتی تفاوت

1- Autonomous work Teams

اساسی دارد. در سازمانهایی که به طور سنتی طراحی گشته‌اند، کاری را که با فرآیند مشخصی ارتباط دارد، به وظایف گوناگون تقسیم نموده، هر وظیفه را به فرد بخصوصی واگذار می‌کنند.

مثلاً برخی از کارکنان، اپراتور ماشین‌آلات هستند؛ در حالی که دیگران، پرسنل بخش نگهداری، تکنسین‌های کنترل کیفیت و یا برنامه‌ریزان هستند. در مقابل، در گروه کار مستقل، کارکنان، آموزشهای چند جانبه می‌بینند تا کلیه کارهای مربوط به یک فرآیند خاص را انجام دهند.

یک سیستم پاداش خاص، از این طراحی شغل حمایت می‌کند. البته نه یک سیستم سنتی که در آن، اضافه پرداختها بر اساس ارشدیت انجام می‌پذیرد، بلکه سیستمی که در آن پرداخت در برابر مهارت (پرداخت در برابر دانش) صورت می‌گیرد. ارتقای کارکنان به رده‌های شغلی بالاتر - و سطوح بالاتر پرداخت - بستگی به کسب میزان مهارت آنان در فنون مختلف، در فرآیند کاری مربوطه دارد. به عبارت دیگر، وقتی کارکنان، مهارت جدیدی را می‌آموزند، به سطح درآمد بالاتری ارتقا می‌یابند. سیستم‌های مشارکت بهتر، همچنین، عموماً از سیستم‌های انگیزش گروهی - نظیر سهم شدن در سود بهره می‌برند تا ارتباط نزدیکتری بین پرداختهای جبرانی و عملکرد سازمان به وجود آید.

شاید بتوان گفت قابل ذکرترین تغییری که در گذر از سیستم طراحی مشاغل سنتی ایجاد شده، همان نکته‌ای است که در نامگذاری این روش به آن اشاره شده است: گروه‌های کار «مستقل». این گروه‌ها اساساً واحدهای کار خودگردان^۱ می‌باشند. اعضای یک گروه کار مستقل، طبق یک روال روزمره، در امور تصمیم‌گیری، تعیین هدف، زمان‌بندی،

استخدام، برنامه‌ریزی، نظارت بر کار افراد هم رده خود و حل مسائل مشارکت دارند. برای نمونه، آن‌ها در مورد چگونگی انجام کار با یکدیگر و نحوه انجام کارهای مختلف در یک فرآیند گردش، تصمیم‌گیری می‌کنند؛ در توسعه معیارهای عملکرد برای گروه خود و تعیین هدفهای پیرامون این معیارها دست دارند؛ در فرآیند استخدام، مشارکت نزدیک دارند و بدون تأیید آنان، اعضای جدید نمی‌توانند وارد گروهشان بشوند؛ برخوردهای احتمالی داخل گروه را حل و فصل می‌کنند و با مسائل انضباطی سر و کار دارند؛ همچنین، دائماً بر پیشرفتشان نظارت دارند و مشارکت را بهنگام بروز حل می‌کنند. در این گونه سازمانها، سرپرستان هنوز حضور دارند؛ ولی نقش آنان نسبت به نقش سرپرستان سنتی تفاوت بسیار دارد. وظیفه سرپرست، هدایت و کنترل زیردستانش نمی‌باشد؛ بلکه توسعه قابلیت‌های مربوط به خودگردانی گروه خود است. در واقع، تا هنگامی که گروه نتواند بدون وی به وظیفه خود به طور اثربخشی عمل کند، کار سرپرست انجام نشده است. سرپرست، همچنین به طور مستمر، مسئولیت اداره زمینه‌های بین گروه‌ها را به عهده دارد؛ چرا که سازمان نیز احتمالاً از مجموعه گروه‌های به هم وابسته تشکیل خواهد شد.^۱

الگوهای مقایسه‌ای مشارکت

به رغم میراث مردم سالارانه نیرومندی که در ایالات متحد آمریکا وجود دارد، مدیریت مشارکت جو در این کشور به گستردگی شماری دیگر از کشورهای جهان رشد نکرده است. به همین دلیل، هواداران مردم سالاری سازمانی در ایالات متحد آمریکا اغلب در

۱- همان منبع، ص ص ۱۴۷-۱۴۵.

تجربه دیگر کشورها الگوهایی را می‌یابند که این کشور می‌تواند از آنها پیروی می‌کند. نمایان‌ترین این الگوهای مقایسه‌ای، الگوی مردم سالاری صنعتی سوئد، نظام با هم تصمیم‌گیری آلمان باختری، هسته‌های نظارت بر کیفیت کار در ژاپن است. هر یک از این الگوها را می‌توان نمایشی کامیاب از به کار گرفتن مشارکت در مدیریت دانست. چون هرگونه بازکاوی از مدیریت مشارکت جو به صورت ضمنی یا آشکار بر یک یا چند نمونه از این الگوها تکیه دارد، سودمند می‌نماید که هر یک را در اینجا بررسی و بازنگری کنیم.

مردم سالاری صنعتی در سوئد

تجربه‌های سوئدیها در مشارکت جاذبه و کشش ویژه‌ای برای امر یکایان دارد. این الگوی مشارکت بود که در گزارش وزارت بهداشت، آموزش و پرورش، و رفاه امریکا درباره سازمان کار، بر آن تأکید نهاده شد. از تجربه «ولوو» اغلب به عنوان بهترین نمونه‌های مدیریت مشارکت جویانه یاد می‌شود. در کوششهایی که برای بهتر کردن کیفیت زندگی کاری از راه تأکید تازه بر پیشه‌ای کردن کار صورت گرفته است، «ولوو» یک پیشگام و رهبر جهانی است. این تأکید یک روش مشارکت جویانه را در فرض خود جای داده است که بر پایه آن به هر کارگر استقلال عمل و نظارت بیشتر در کارش تفویض می‌شود. در برخی از صنایع سوئد مردم سالاری صنعتی بسیار جلو برده شده است، تا جایی که دو رده از سرپرستی کار را از میان برداشته‌اند. بدین‌سان، در این کارخانه‌ها، کارگران بر همه جوانب کار خود، از دریافت سفارشها تا بازبینی نهائی و تحویل کالا، نظارت دارند. افزوده بر آن، بسیاری از شرکتهای سوئدی به نمایندگی کارگران اجازه حضور در هیأت مدیران می‌دهند که این حضور چیزی ورای شرکت دو تن از نمایندگان

کارگری است که بر پایه قانون از سال ۱۹۷۲ عملی شده است. در سال ۱۹۷۶ قانون تازه‌ای به تصویب رسید که به اتحادیه‌های کارگری سوئد برای مشارکت در تصمیم‌گیری مدیریت حق چانه زدن جمعی می‌دهد. هم اکنون جنبشی پدید آمده است که از برنامه‌های بیمه بازنشستگی یا دیگر صندوقهای همانند یاری گرفته شود تا کارکنان سازمانها بتوانند از آن راه به مالکیت سازمانها دست یابند. اگر این جنبش به کار افتد و مجاز شناخته شود، بیشتر صنایع سوئد را تا سال ۲۰۰۰ زیر نظارت مالکیت کارگران قرار خواهد داد. همه پسندی و آوازه این پیشنهادها بیشتر به دلیل کارکرد کامیاب مردم سالاری صنعتی سوئد بوده است، کامیابی‌ای که به سطح زندگی بالاتر از ایالات متحده امریکا انجامیده است.

با هم تصمیم‌گیری آلمان باختری

یک نظام اداری مشترک کارگر - مدیریت به نام «با هم تصمیم‌گیری»^۱ به صورت بخشی از کوششهای متفقین برای «نازی زدایی» در پی جنگ جهانی دوم در آلمان باختری بر پا گردید. بر اساس این نظام نوعی نمایندگی و حضور برابر و همپایه کارگران و مدیریت در هیأت مدیران صنایع زغال و فولاد در سال ۱۹۵۱ پدید آمد. در سال ۱۹۵۲ این نمایندگی و حضور کارگران در حد یک سوم تعیین گردید. بیست و پنج سال بعد با افزودن یک اصلاحیه به قانون، میزان عضویت کارگران در هیأت مدیران به میزان عضویت مدیران نزدیک گردید، همانگونه که در صنایع زغال و فولاد عمل می‌شد. این قانون از سال ۱۹۷۸ قدرت اجرائی پیدا کرد. افزون بر نمایندگی در هیأت مدیران، در سراسر صنعت

1- Mitbestimmung (Codetermination)

آلمان باختری در دهه ۱۹۵۰ شوراهای کار پدید آمد. در این شوراها به کارگران حق مهمی در رد موضوعهایی از این شمار داده شده است: ساعتهای کار، نوبتهای کار، زمانهای استراحت، برنامه‌های مرخصی، بیمه باز نشستگی، مقررات کارمزدی، و انضباط. آنان از اختیارات برابر در زمینه‌هایی این چنین برخوردارند: تعطیل کارخانه، ادغام کارخانه، جابه‌جایی کارخانه، دگرگونی‌هایی فن شناختی بنیادی و، از زمان گسترش اختیارات در سال ۱۹۷۲، در برنامه‌های آموزشی، نظامهای پرداخت، و بررسی‌های مربوط به کارکنان. اصلاحاتی که در زمینه با هم تصمیم‌گیری پدید آمد، به عنوان علت عمده نیک فرجامی آلمان باختری شناخته شده است. برای نمونه، صدر اعظم «اشمیت»^۱ با هم تصمیم‌گیری را چیزی می‌خواند که «برتری اقتصادی رقابت‌آمیز آلمان تا کنون در قلمرو بین‌المللی، برخاسته از آن است. هنگامی که یک هیأت نمایندگی از بریتانیا برای یافتن راه چاره‌هایی در اقتصاد راکد انگلستان از آلمان باختری دیدن می‌کردند صدراعظم «اشمیت» به آنان گفت که کلید «معجزه اقتصادی پس از جنگ آلمان در نظام پیشرفته مشارکت کارگران نهفته است». گرچه خرده‌گیران یادآور شده‌اند که ساختارهای با هم تصمیم‌گیری در طول زمان به سوی دیوانسالاری گرایش یافته است، ولی پی‌گیری و گسترش آنها یک اولویت نیرومند در اتحادیه‌های کارگری آلمان باختری به شمار می‌آید. اتحادیه‌های کارگری با هم تصمیم‌گیری را یک وسیله سودمند به شمار می‌آورند. صرفه‌جویی‌هایی که از راه کاهش اعتصابهای کارگری به سبب با هم تصمیم‌گیری و هم‌نوانی مدیریت و کارگران به دست آمده است، خود یک کشش و جاذبه نیرومند برای انگلستان، ایالات متحده آمریکا، و دیگر کشورهای باختری است که از ناآرامی کارگری شدید رنج می‌برند.

1- Schimidt

هسته‌های کیفیت

هسته‌های کیفیت که در ژاپن به نام هسته‌های نظارت بر کیفیت خوانده می‌شوند تازه‌ترین الگوهای مشارکتی هستند که توجه جدی امریکائیان را به خود جلب کرده‌اند. تا اندازه‌ای این دل‌بستگی بر اثر نرخ بالای بهره‌وری در ژاپن است که خلاف دشواریهای مزمن بهره‌وری در امریکا است. شاید این دل‌بستگی به الگوی ژاپن بر این حقیقت استوار باشد که هسته‌های کیفیت، به نسبت نمونه‌ای محافظه کارانه از مشارکت به شمار می‌آید که توجه خود را بر فراگردهای کار روزانه و نه پرسشهای مدیریت معطوف می‌دارد. نوید بهره‌وری‌های پربار در کار همراه با سرشت بی‌نیاز به تهدید اصلاحات پیشنهادی در هسته‌های کیفیت، آنها را به صورت نوآفرینی مشارکتی پرآوازه دهه ۱۹۸۰ درآورده است.

یک هسته نظارت بر کیفیت گروهی نزدیک به هشت کارگر است که در زمان کار رسمی (بدون دریافت حق اضافه کاری) گرد می‌آیند تا درباره بهبود کیفیت کار، بهبود کوششهای معطوف به کاهش هزینه، اصلاحاتی ایمنی، و دیگر کارهای ضمن خدمت به بررسی بپردازند و پیشنهادهایی را عرضه بدارند. گرچه شرکت در این هسته‌ها اختیاری است، ولی آداب و رسوم کار گروهی بسیار نیرومندی که در فرهنگ ژاپنی جای دارد، مشارکت را، هرگاه که از پشتیبانی مدیریت برخوردار باشد، در سطح بالایی فراهم می‌آورد. یک چهارم همه کارگران ساعتی و پاره وقت ژاپن در نزدیک به یک صد هزار هسته نظارت بر کیفیت در ژاپن شرکت دارند. شرکت کنندگان در شیوه گره‌گشایی، ارتباطات، و مهارتهای رهبری آموزشی محدود می‌بینند. مدیران ژاپنی هسته‌های نظارت بر کیفیت را ابزار باز خورد اطلاعات سودمندی می‌دانند که بخش فرعی، ولی

جدایی ناپذیر، فراگرد مدیریت ژاپنی و یکی از چندین عامل تعیین کننده کامیابی بهره‌وری آن کشور است.

خرده‌گیران بر الگوی ژاپنی استدلال می‌کنند که این الگو از سوی شرکتهای رایزنی مدیریت امریکا به عنوان «جعبه رستگاری»، به مردم امریکا فروخته شده است. در حقیقت، چنین استدلال می‌شود که هسته‌های نظارت بر کیفیت تنها زمانی کامیاب هستند که مدیریت بلند پایه سازمان به آن متعهد گردد. «رابرت هیز^۱» استاد دانشکده بازرگانی هاروارد برای نمونه، شش شرکت ژاپنی را بررسی کرد و پی برد که کیفیت در شرکتهای فاقد هسته‌های نظارت بر کیفیت با شرکتهایی که این هسته‌ها را دارند به طور برابر بالا هستند. دیگر شرکتهای، هسته‌های نظارت بر کیفیت را یا معلق کرده بودند یا به آنها نقشی اسمی / نمادی در درون سازمان محول کرده بودند. چیزی که به نام «نظریه Z» در قالب پاسخ ژاپنی به نظریه X یا نظریه Y عنوان شده است، شاید چیزی باشد که با نظریه Y تفاوت نداشته باشد. برای نمونه، «زمکی^۲» گزارش می‌دهد که هسته‌های نظارت بر کیفیت هم اکنون بخشی از جنبش‌هایی چون بالندگی سازمانی و برتر کردن کیفیت زندگی کاری در امریکاست که این جنبش‌ها خود بر پایه نظریه Y استوارند. براسستی، هسته‌های نظارت بر کیفیت همانندی‌نمایی به روشی گروهی در نظامهای پیشنهادها دارند که زمانی بس دراز است به کار برده می‌شوند، مانند طرح «اسکن لو^۳». ولی این روش پاداشهای سراسری برای کارگران در بر ندارد و از این رو تا کنون اثر مستند شورانگیزی پدید نیاورده است.^۴

1- Robert Hayes

2- Zemkee

3- Scanlon

۴- محمدعلی طوسی، همان منبع، ص ص ۲۲-۲۸.

رهبری: چهار ضرورت

رهبری یکی از شایع‌ترین موضوع‌های مقوله‌ی مربوط به شیوه اداره کردن است. این مطلب چندان هم عجیب نیست، زیرا جهت‌گیری به سوی مشارکت بیشتر نظریات ما را درباره رهبری مؤثر تغییر میدهد و از آنجا که ما در میانه یک جابه جایی عمده قرار داریم، رهبری در آن به عنوان مفهومی متغیر مطرح است. علاوه بر این، پنداشت‌های ما از رهبری صوری که از رهبران منصوب شده یا انتخابی انتظار داریم با پنداشت‌هایی از رهبری غیر رسمی مشتبه می‌شود که ما از هر فرد داخل سازمان انتظار داریم.

در این بخش ابتدا توجه خود را بر رهبران رسمی متمرکز می‌کنیم - یعنی کسانی که برای اعمال قدرت منصوب یا انتخاب شده‌اند و می‌توانند برای اجرای تصمیمات خود بر ساز و کارهای سازمانی تکیه کنند. این تمرکز نباید به گونه‌ای تعبیر شود که رهبران غیر رسمی اهمیتی ندارند، بلکه تنها به این معناست که رهبران رسمی کانون توجه قاطع طراحی برای هر نهادی هستند که می‌خواهد تغییر پیدا کند.

رهبری رسمی قبل از هر چیز در اندیشه بقای سازمانی در دراز مدت است و باید شرایط لازم برای نوآوری، بهبود مداوم و تطبیق‌پذیری را به وجود آورد. رهبران رسمی باید تنش داخلی مناسبی را بین نیروهای متمایل به استواری و نیروهای آماده تغییر حفظ کنند. بنابراین رهبری رسمی به گونه‌ای جدایی‌ناپذیر با خوش‌بینی، جوانی و خلاقیت یک سازمان در هم تنیده است.

در نظام‌های استبدادی، رهبران اغلب افرادی هستند که می‌توانند به هر وسیله‌ای قدرت را کسب و حفظ کنند - چه این وسیله جذبه شخصیتی آنان باشد یا اعمال زور، ترس، حمایت، قول ایجاد امنیت یا استفاده از پادشاهی‌های خارج از سازمان، از آنجا که طی قرن‌ها

استبدادگرایی شیوه پرنفوذی برای اداره کردن به شمار می‌رفته است، فرمانبران و همچنین رهبران آنها، این نوع رهبری را انتظار داشته‌اند. رهبران و فرمانبران چنان در طولانی مدت بر سر روابط زورمندان و مبتنی بر وابستگی توافق کرده‌اند که این‌گونه وابستگی و اطلاعات فرمانبران و برتری رهبران تبدیل به اصولی بی‌چون و چرا و حتمی شده است، اما شواهد بسیاری نشان می‌دهد همان‌گونه که باید، تصورات قدیمی در مورد رهبری، در حال فرو ریختن است.

نیروهای متغیر، این زمینه را فراهم می‌سازند. اما چنان که اکنون بسیاری از سازمان‌های دولتی و خصوصی در می‌یابند، انتقال به تصورات نوین درباره رهبری و فرمانبری آسان نیست. هیچ کدام تجربه، مهارت یا تصور لازم را برای اجرای وظایف، رهبری نوینی که جابه‌جایی شکل‌های اداره کردن اقتضا می‌کند، ندارند.

سال‌های طولانی عملکرد استبداد گرایانه موجب از خودبیگانگی، خشم و عدم اعتماد درونی شده است. نظارت‌ها و دسیسه چینی‌های این نظام در گذشته این نیروها را زیر خاکستر نگه داشته است، اما تلاش برای حرکت به سوی شیوه‌های مشارکتی تر اغلب پیش از آنکه مهارت‌ها، ارزش‌ها و ساز و کارهای مشارکت ریشه بگیرد، این فشارها را رها می‌کند. هنگامی که چنین اتفاقی رخ دهد شورش‌های شدیدی در می‌گیرد. مثل درگیری‌هایی که در اتحاد شوروی سابق، بوسنی هرزگووین، چین و جنوب آفریقا پیش آمد.

رهبری محافظه کارانه و مردم سرکوب شده و غیر مجهز، عادات فرمانبری از کارفرما و وابستگی را به آسانی کنار نمی‌گذارند. هنگامی که مشارکت به درون شرکت‌ها راه یابد، کارکنان گاهی به بهره‌گیری از آزادی نوین تقاضاهایی جدید مطرح می‌کنند، یا حالت صبر

و انتظار را در پیش می‌گیرند که بر سوءظن‌های هرچه بیشتر مدیریت قدیم نسبت به «کاهلی^۱» آنان می‌افزاید.

این موارد از جمله پویایی‌های فرایند انتقال هستند. این پویایی‌ها با این واقعیت که الگوهای نوین رهبری و فرمانبری تازه در حال پیدایش‌اند، نیازهای رهبری امروز را بی‌همانند جلوه می‌دهند.

همچنان که سازمان‌ها از نظام استبدادی به سوی مشارکت سوق می‌یابند، رهبران با چهار چالش عمده روبرو هستند. نخست، رهبران باید بسیاری از پیش‌فرض‌ها و رفتارهای استبدادی را کنار بگذارند. بسیاری از افراد که از اقتداری رسمی برخوردارند در پی آن هستند که خود محصول دوران استبدادی به شمار آیند. آنها در استخر این نظام شنا کرده‌اند و از این رو هنوز هم خیس‌اند، حتی اگر از تصویرها و کیفیت‌ها نظام استبدادی شکوه داشته باشند. آنها باید تحمل رنج پشت سر نهادن عادات و توقعات پیشین را داشته باشند.

دوم، رهبران کنونی باید بتوانند از عهده انتقال نظام استبدادی به صورت مشارکتی برآیند. این انتقال دارای پویایی‌های خاص خود است که به طور کامل از نظام‌های اداره استبدادی یا مشارکتی جداست.

سوم، رهبران رسمی باید کارگزاران قابل اعتماد فرایندهای مشارکتی باشند و این فرایندها را به وجود آورند و به ریشه گرفتن آن کمک کنند.

چهارم، هر رهبر رسمی باید به دیگران کاری را محول و آنها را تشویق کند که از جنبه‌ای، رهبر کاری خود باشند. در آینده، رهبری دیگر مقامی در بالای هرم سازمانی

محسوب نمی‌شود، بلکه کارکردی است که هر کس می‌تواند در مقابل خریداران، در گروه‌ها و به هنگام رویارویی با مشکلات و تصمیم‌گیری‌ها به آن بپردازد. این مظهر زنده این اعتقاد است که هر کس در زمینه‌ای یا وظیفه‌ای که بهتر از دیگران می‌تواند انجام دهد، سهم بی‌همتایی می‌تواند داشته باشد. همه افراد در زمینه‌های خاص خود و با نیروی بی‌همتای خویش می‌توانند رهبر باشند.

هر یک از این چهار چالش رهبری می‌تواند شخصی را برای سراسر زندگی کاری به خود مشغول کند. وقتی این چالش‌ها به هم آمیزد، همان‌گونه که اکنون چنین است، رهبران با مجموعه واقعا قابل ملاحظه‌ای از چالش‌ها رو به رو می‌شوند.^۱

تشویق به اتحاد رهبری^۲

در دنیای مشارکتی، تمامی افراد در نقش رهبری سهیم‌اند. رهبری در معنای وسیعش دیگر جایگاهی نیست که در اتاق مدیریت، مقطعی در بالای هرم سازمانی یا عنوانی باشد که به محدودی از افراد داده می‌شود. بلکه نقشی است که در آن هر فرد هنگامی در آن سهیم می‌شود که بکوشد منابع یا توجه خود را به منظور تأمین هدفی بزرگ‌تر تغییر دهد. اقدامات رهبری زمانی اتفاق می‌افتد که مسائل حل شود، تصمیم‌ها گرفته شود یا روی اطلاعات کار شود. هنگامی که کسی می‌کوشد چیزها را تغییر دهد یا بر دیگران تأثیر گذارد تا جهت‌های نوین یا متفاوتی در پیش گیرند که به سرمایه‌گذاران آینده خدمت بهتری کند، بدین ترتیب کار یک رهبر را انجام می‌دهد.

در سازمان نوین، انسان‌های معمولی می‌توانند و باید به اقدامات رهبری بپردازند.

۱- پاتریشیامک لگان و کریستونل، همان منبع، ص ص ۱۱۶-۱۱۴.

سازمان‌هایی در آینده موفق خواهند بود که چیزی را بیافرینند که توم پیترز (۱۹۸۸) آن را چنین توصیف می‌کند: اتحاد رهبری - محیطی که در آن انسان‌ها در تمامی سطوح به اقدامی نوآورانه، خلاق و شجاعانه و در جهت تحقق اهداف مشترک دست می‌زنند.

اغلب سنت‌گرایان این پنداشت‌ها را آرمانخواهانه می‌دانند و رد می‌کنند، و مدعی‌اند که بسیاری از انسان‌ها تنها به دنباله‌روهایی نیازمند رهبری هستند. اما این دیدگاه قابلیت نوآوری و خلاق انسان را انکار می‌کند. ما انسان‌ها از گهواره تا گور می‌آموزیم. تمامی ما نه تنها قادریم به صورت مستقل زندگی کنیم بلکه به این نوع زندگی احترام می‌گذاریم. تولید مثل؛ فرزند به دنیا آوردن؛ تشکیل خانواده؛ رشد کردن و گذشتن از ضربه‌های روحی دوران کودکی، بلوغ جنسی، نوجوانی، و بزرگسالی؛ انتقال از منزلی به منزل دیگر؛ از دست دادن کسانی که دوست داریم و غلبه کردن بر اندوه؛ مجذوب انسان‌های دیگر شدن؛ عاشق شدن؛ ازدواج؛ تغییر شغل؛ طلاق؛ رهبری گروه‌های کلیسایی و سازمان‌های داوطلبانه - تمامی اینها و هزاران فعالیت دیگر به انسان‌ها کمک می‌کند تا توانایی رهبری پیدا کنند.

ممکن است این موضوع کمی نیاز به شکل‌دهی و قالب‌گیری داشته باشد، اما هر سازمانی دارای گنجینه‌ای از توانایی رهبری در زیر سطح ظاهری خویش است.

همه آنچه برای آشکار شدن این سطح لازم است، دور انداختن برخی شیوه‌های استبدادی گذشته و ارزش نهادن به توانایی کسانی است که هرچه باشد از عهدۀ زنده ماندن خویش بر می‌آیند و حتی می‌توانند در دنیای پیچیده خوشبخت باشند.

اسحاق راننده‌ای بود که کار عمده‌اش بردن اقلام کوچک توسط اتومبیل یا رانندگی برای بازدیدکنندگان شرکت بود. او بیش از یک دهه در این شغل کار کرده بود، و هر کسی

که او را می‌شناخت دوستش داشت. او می‌خواست کار بیشتری انجام دهد و تن به چالش واقعی دهد. اما با وجود شخصیت برونگرا و قابلیتش در حرف زدن دربارهٔ بسیاری از موضوعات، مدیران همیشه می‌گفتند که او بیش از مقام فعلی‌اش مستحق ارتقای بیشتر نیست.

در این احوال، اسحاق کار دیگری برای خود پیدا کرد. او در کلوپ شبانه‌ای شروع به نواختن ساکسیفون کرد. پس از چند سال گروه او دارای اعتباری بین‌المللی شد و برای سفرهایی هنری به ایالات متحده و چندین کشور جامعهٔ اروپا رفت. در این زمان اسحاق هم برنامهٔ سفرها را می‌ریخت و هم برای گروه پول درمی‌آورد.

همان‌طور که شهرت این گروه افزایش می‌یافت، بسیاری از همکاران و مدیران مشغول روزانه‌اش از موفقیت او اظهار شگفتی بسیار می‌کردند. سازمان آنها جایی برای اتحادی در سطح رهبری نداشت. اسحاق انرژی خلاق خود را در جایی دیگر به کار گرفت.

ماجرای اسحاق نشان می‌دهد که مسألهٔ اساسی این نیست که انسان‌ها دارای قابلیت ذاتی هستند یا نه، یا این که برای رهبری تلاش می‌کنند یا نه، بلکه موضوع این است که آیا سازمان‌ها به نحوی اداره می‌شوند که همواره عمل خلاق شجاعت‌آمیز تمامی اعضای خود، کارکنان، فروشندگان، خریداران و حتی سرمایه‌گذاران را ارج گذارند و مورد تشویق قرار دهند یا نه.

هر کس که برای ایجاد کارگاهی مشارکتی کوشش کرده با مشکلی در این زمینه رو به رو شده است. ممکن است به طور لفظی پذیرفته شود که هر شخصی می‌تواند رهبری کند. حتی ممکن است مدیریت روشن‌بینی وجود داشته باشد که بخواهد گسترش رهبری را مورد تشویق قرار دهد، اما دهه‌ها و قرن‌ها مدیریت تجویزی و به سبک قدیمی، موجب

پیدایش ضد فرهنگ اطاعت مطلق و دلمردگی شده است. ممکن است انسان‌ها ندانند که دارای مهارت‌هایی هستند، و اغلب علاقه‌ای به داشتن مسئولیتی در کارها نداشته باشند.

هرچند که در این قدرت زدایی، تمامی افراد - کارکنان و مدیریت، دنباله روها و رهبران - به طور یکسان مسئولیت دارند، اما، تنها بر عهده رهبران رسمی است که بیشترین مسئولیت را برای تغییر به دوش بگیرند. رهبران رسمی هنوز هم بیشترین قدرت و منابع داخل سازمان خود را در اختیار دارند و باید در باره این قرن‌ها اطاعت مطلق، به عنوان بخشی از نقش کارگزارانه رسمی خود، کاری انجام دهند.

این که رهبران رسمی دارای چنین مسئولیتی هستند، کارمندان را از مسئولیت شکستن قیود اطاعت و حرکت به سوی سطوح نوین قدرتمندی و مسئولیت‌پذیری مبرا نمی‌سازد. اما به یکی از وظایف بزرگ کارگزاری در عصر ما که با آن مواجه هستیم اشاره دارد: ایجاد شرایطی که در آن تمامی انسان‌ها هر وقت و هر کجا به آنها مربوط می‌شود و نیازی هست، رهبری خود را بپذیرند و نیروهای رهبری خود را فعال سازند. این یعنی انسان‌هایی که به اعمال قدرت عادت ندارند باید از خود ابتکار نشان دهند، مسئول باشند و در مقابل اندیشه‌های نامطلوب و غیر قابل حمایت - حتی در مقابل کارفرما - بایستند. رهبران نوین از انسان‌ها می‌خواهند و آنها را مورد تشویق و حمایت قرار می‌دهند تا اقدام‌هایی از این دست انجام دهند.^۱

۱- همان منبع، ص ص ۱۲۲-۱۲۴.

تصمیم‌گیری بر اساس توافق همگانی (اجماع)

فراگرد تصمیم‌گیری ژاپنی مبتنی بر توافق همگانی است، که با عنوان «رینجی‌سی» (Ringisei) یا تصمیم‌گیری بر اساس اجماع معروف است. در این سیستم، هرگونه تغییر در روشهای انجام کار و امور جاری، تاکتیک‌ها، و حتی استراتژیهای سازمان، بوسیله کسانی انجام می‌شود که مستقیماً با آن تغییرات سر و کار دارند. تصمیم‌نهایی توسط سطح ارشد و پس از بررسی دقیق پیشنهاد از طریق سطوح مختلف سلسله مراتب، گرفته می‌شود، و نتیجه نهایی، قبول یا رد یک تصمیم است که تنها از طریق توافق در تمامی مقاطع ساختار مدیریت صورت می‌گیرد. از پایین به بالا بودن فراگرد تصمیم‌گیری، بهترین توصیفی است که در مقابل فراگرد از بالا به پایین قرار دارد که خاص شرکت‌های آمریکایی است. «رینجی‌سی» از نظر لغوی به معنای «تفحص محترمانه در مورد نیاز فراستان» است. با این همه معنای این لغت در این زمینه کسب تأیید در مورد مطلب پیشنهادی از طریق گردش عمودی و گاهی افقی اسناد و مدارک، نزد اعضای ذی‌ربط در سازمان می‌باشد. فراگرد «رینجی» (Ringi) ممکن است در سازمانهای مختلف، متفاوت باشد، ولی معمولاً شامل چهار مرحله است: پیشنهاد، چرخش، تصویب و ضبط و ثبت آن. این مراحل نوعی به شکل ساده در زیر تشریح شده است:

وقتی که یک مدیر سطح پایین یا میانی با مشکلی رو به رو شود و در پی راه‌حلی باشد، در بخش مربوط بوسیله مدیر بخش (Kacho) دستور تشکیل جلسه‌ای را صادر می‌کند. کارکنان آن بخش ممکن است با این عقیده موافق باشند که ایده مورد نظر باید پیگیری شود، ولی ممکن است آنها احساس کنند که این امر نیازمند حمایت همه جانبه از سوی شرکت است. مدیر بخش مورد بحث این موضوع را به مدیر یا رئیس قسمت (دپارتمان) که

Bucho نامیده میشود گزارش می‌کند و با وی به مشاوره می‌نشیند. اگر وی حمایت خود را از پیشنهاد بخش اعلام دارد، فعالیت و وقت‌گیر کسب توافق همگانی آغاز میشود.

نخست تلاش می‌شود تا توافق همگانی همه افراد که مستقیم یا غیر مستقیم با اجرای ایده مورد نظر قسمت سر و کار دارند، جلب شود. سپس جلب توافقی سراسری، ولی غیر رسمی در شرکت مورد توجه قرار می‌گیرد. رئیس قسمت ممکن است با دیگر قسمت‌های ذی‌ربط جلسه‌ای ترتیب دهد. از سوی هر قسمت افرادی را که نام می‌بریم برای شرکت در جلسه معرفی می‌شوند: رئیس قسمت، یک مدیر بخش و احتمالاً دو نفر از مدیران بخشهای فرعی (Kakaricho، که گاهی سرپرست نامیده می‌شوند). این افراد کسانی هستند که در مرحله اجرا مداخله خواهند داشت. بنابراین اگر چهار قسمت وجود داشته باشد، ۱۶ تا ۲۰ نفر در جلسه شرکت خواهند کرد. در صورت نیاز به نقطه نظرات متخصصان یا کارشناسان سطوح پایین‌تر از آنها نیز برای حضور در جلسه دعوت خواهد شد. در واقع، هدف اصلی این جلسه تبادل اطلاعات میان افراد ذی‌ربط به منظور اجرای طرح است. در طی مباحث ممکن است معلوم شود که به اطلاعات و مطالب دیگری نیز نیاز است. در این حالت، بانی جلسه و همکارانش، تحت رهبری مدیر بخش، به شکل رسمی و غیر رسمی از بخشی به بخش دیگر و از قسمتی به قسمت دیگر می‌روند و اطلاعات مورد نیاز را جمع‌آوری می‌کنند و در جلسه بعدی به اعضاء ارائه می‌دهند. برای آنکه نظام «رینجی» کارساز باشد، این هماهنگی از قبل، بسیار لازم و تعیین کننده است.

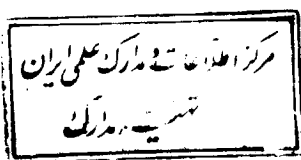
پس از برگزاری چند جلسه، قضاوت مسئولان و اعضای بخش، توافق غیر رسمی همه بخش‌های ذی‌ربط را جلب خواهد کرد. مراحلی که تا اینجا درباره آن گفتگو شد، Nemawashi، به معنای بحث و مشاوره غیر رسمی پیش از ارائه پیشنهاد رسمی نامیده

می‌شود. پس از این، مراحل رسمی آغاز خواهد شد.

نخست، مبدع بحث و همکاری‌اش تحت سرپرستی مدیر بخش، درخواستی رسمی و مستند، (The Ringi-sho به معنای سند است) تنظیم خواهند کرد که متضمن مشکلات و جزئیات طرح ناظر بر حل آنهاست. اطلاعات و مطالب مربوط نیز ضمیمه خواهد بود. پس از آن، این سند رسمی میان مدیران مختلف توزیع می‌شود تا نسبت به تصویب آن اقدام لازم انجام گیرد. این سند رسمی، ممکن است بوسیله ۱۰ یا ۱۲ نفر امضاء شود. سرانجام، درخواست رسمی برای طی مرحله نهایی و تأیید، به دفتر مدیر ارشد فرستاده خواهد شد.

فراگرد رینجی را می‌توان به دو مقوله وسیع تقسیم کرد، فراگرد Nemawashi، یا تصمیم‌گیری بر مبنای اجماع، و فراگرد رینجی، یا مراحل رسمی برای بدست آوردن تأیید نهایی و هنگامی که پیشنهادی در مرحله Nemawashi تصویب می‌شود، امکان رد یا مخالفت آن در مرحله رینجی بسیار کم است. اندیشمندان نظام رینجی را، «درک همگانی» یا فراگرد تصمیم‌گیری مبتنی بر «تأیید اغنایی» می‌نامند. در اینجا، رینجی برای نشان دادن این واقعیت به کار می‌رود که همه عناصر ناموافق در مرحله Nemawashi حذف می‌شوند. این کار تضمین است برای این مسأله که مسؤولیت بوسیله کسانی که مصوبه را امضا کرده‌اند، پذیرفته شود.

نارسایی آشکار نظام رینجی، سرعت بسیار کم آن است. اما این فراگرد درجه بالای تعهد طرفهای ذی‌ربط تضمین می‌کند، بنابراین، اجرای آن بسیار سریع خواهد بود. نارسایی دیگر این نظام آن است که اساساً برای مدیریت، استمرار تضمین می‌شود و از



عدم اطمینان اجتناب می‌نماید. هنگامی که محیطی با سرعت تغییر زیاد و عدم اطمینان حادث شود، اطلاعات جدید یا نادیده گرفته می‌شود و یا به آهستگی پردازش می‌یابد و باید درونی گردد، زیرا اطلاعات جدید در رابطه با همبستگی، نوعی تهدید تلقی می‌شود.^۱

مبارزه طلبی کایزن

استراتژی کایزن مهمترین مفهوم در مدیریت ژاپنی و رمز موفقیت رقابتی این کشور است. کایزن به معنای بهبود پیوسته و مداوم، توأم با مشارکت همه افراد در یک شرکت یا سازمان (مدیریت ارشد، مدیران و کارگران)، بکار رفته است. در ژاپن، برای ایجاد آگاهی نسبت به کایزن در بین مدیران و کارگران، روشهای بسیاری بکار گرفته شده است. در ژاپن، برای ایجاد آگاهی نسبت به کایزن در بین مدیران و کارگران، روشهای بسیاری بکار گرفته شده است. کایزن وظیفه‌ای همگانی است. راز ادراک تفاوت‌های موجود میان روشهای مدیریتی در ژاپن و غرب، کایزن است.

میتوان مهمترین تفاوت میان روشهای مدیریتی در ژاپن و غرب را چنین بیان کرد:

کایزن و نظام تفکر روندگرا در ژاپن، در مقابل نوآوری و نظام تفکر نتیجه‌گرا در غرب. کایزن یکی از متداول‌ترین کلمات در ژاپن است. مردم ژاپن در طول شبانه‌روز، از طریق رسانه‌های گروهی دائماً در معرض بمباران سخنان مقامات دولتی و سیاستمداران در خصوص کایزن توازن بازرگانی و تجارت با ایالات متحده، کایزن روابط سیاسی با فلان کشور و کایزن سیستم تأمین اجتماعی قرار دارند. در این کشور، هم مدیران و هم کارگران در خصوص کایزن روابط صنعتی متفق القول‌اند.

۱- ت. لیف جمعی از نویسندگان، مدیریت تطبیقی، عباس منوریان، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، تهران سال ۱۳۷۱، صص ۱۰۷-۱۰۵.

در شرکتها، کایزن چنان در اعماق وجود و ژرفای اندیشه کارگران و مدیران ریشه دوانیده است که آنان در اکثر موارد حتی متوجه نیستند که بر اساس نظام کایزن فکر می‌کنند. شرکتهای موفق نشان داده‌اند که با برخورداری از مدیریت مناسب، می‌توانند پذیرای تغییرات باشند و با مسائلی که بعضاً پیش می‌آید، دست و پنجه نرم کنند. بر همین اساس، شرکتهای ژاپنی توانسته‌اند با استفاده از استراتژی کایزن، محصولات رقابتی را با موفقیت کامل طراحی و تولید کنند و بفروش برسانند. بسیاری از دست‌اندرکاران امور تجارت و شرکتها در غرب می‌پرسند که: «ژاپنی‌ها چگونه توانسته‌اند به این موفقیت‌ها دست یابند؟» ولی دانشمندانی که در پی یافتن پاسخ سؤال فوق هستند، بنا به دلایلی استراتژی کایزن را نادیده گرفته‌اند بسیاری از کارشناسان دلایل این موفقیت‌ها را در عوامل فرهنگی، اجتماعی و سیاسی جستجو می‌کنند و تنها معدودی از آنان به روشهای مدیریت ژاپنی که در طول سی سال گذشته مورد استفاده مدیران این کشور بوده است، پرداخته‌اند.

در این سلسله مقالات نشان داده می‌شود که چرا برای غلبه بر مسایل مربوط به سالهای ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰، اعمال استراتژی کایزن این‌گونه حیاتی، ضروری و لازم‌الاجرا است. البته باید خاطر نشان ساخت که این همه تأکید بر کایزن به این معنی نیست که نوآوری می‌تواند و یا باید کنار گذاشته شود. بلکه سخن در این است که اگر قرار باشد شرکت یا سازمانی در شرایط کنونی بقای خود را حفظ کند و پیشرفت و رشد داشته باشد باید هم از کایزن و هم از نوآوری استفاده کند.

بسیاری از مقالاتی که این روزها پیرامون مدیریت ژاپنی به رشته تحریر درمی‌آیند، فقط به سردرگمی و اغتشاش فکری خوانندگان خود می‌افزایند. کارشناسان و دانشمندان،

در بیان رمز موفقیت مدیریت ژاپنی تفسیرها و برداشتهای شخصی را دخالت داده‌اند و اغلب چنین القاء می‌کنند که در غرب، دستیابی به موفقیت از راه اعمال مدیریت ژاپنی ناممکن است. واژگان مورد استفاده در این گونه مقالات نیز به سردرگمی و اغتشاش فکری بیشتری می‌انجامد. درست است که واژگانی همچون کیفیت، بهره‌وری و لغات دیگری از این دست، برای متخصصین واضح و گویا هستند ولی باعث ابهام و سردرگمی خوانندگان ناآشنا می‌شوند.

کایزن شالوده اساسی فلسفه مدیریت ژاپنی برای دستیابی به بهترین‌هاست. بدینسان همان‌گونه که افرادی که برای اولین بار با واژه کایزن آشنا می‌شوند، آن را به مثابه بنیاد محکم و استواری برای مطالعات آتی خود تلقی می‌کنند، مدیران هم که به مطالعه مدیریت ژاپنی پرداخته‌اند، کایزن را مقوله‌ای خواهند یافت که بسیاری از مشاهدات و نظرات مجزا و جدای از هم نویسندگان مختلف را با یکدیگر پیوند می‌زند و مجموعه‌ای منسجم ایجاد می‌کند.

بسیاری از روشها و عملکردهای مدیریت ژاپنی تنها به این دلیل که روشهای خوب مدیریت هستند، با موفقیت قرین می‌گردند. ارتباط این موفقیتها با فرهنگ بسیار اندک است و فقدان تعصب و نفوذ مؤثر فرهنگی چنین می‌نمایاند که این روشها می‌توانند در جاهای دیگر نیز با موفقیت اجرا شوند، کما این‌که می‌شوند.

همچنان که شرکتهای ژاپنی آهسته ولی محکم حرکت می‌کنند و سرنوشت محتوم آنها پیمودن راه پیشرفت و ترقی است، در آمریکا نیز شرکتهای برجسته‌ای وجود دارند که هدفشان ایجاد استانداردهای جدید برای کیفیت تولیدات و خدمات است.

این تفاوتها ناشی از اختلاف ملیت نیست، بلکه منوط به اختلاف در روحیه و طرز فکر است.

در اینجا می‌خواهیم این تعریف را عنوان کنیم که کایزن مفهومی برتر و بالنده‌تر، ورای مدیریت خوب است. کایزن همانند زنجیرهٔ وحدت بخشی است که از میان فلسفه، سیستم‌ها ابزار حل مشکلاتی که در طی سی سال گذشته در ژاپن توسعه یافته و بکار گرفته شده، عبور کرده است و پیام آن بهبود و تلاش برای انجام کارها به روشی بهتر است.

از آنجا که کایزن با اعتراف به این نکته که هر شرکتی مسایل خاص خود را دارد آغاز می‌شود، پس می‌تواند در شرکتها فرهنگی بوجود آورد که در آن هر کس قادر باشد براحتی وجود این مشکلات و مسایل را بپذیرد.

مسایل شرکتها را می‌توان به دو صورت «کارکردی واحد» و «کارکردی متقابل» دسته‌بندی کرد. برای مثال، توسعه یک محصول جدید نمونه‌ای از شرایط کارکردی متقابل است که انجام آن مستلزم همکاری و تلاش مشترک گروه‌های بازاریابی، مهندسی و تولیدی می‌باشد.

در غرب، مسایل کارکردی متقابل اغلب به صورت تحلیل تضادها مطرح می‌شود، در حالی که استراتژی کایزن، مدیریت ژاپنی را قادر ساخته است که برای حل مسایل کارکردی متقابل، روشی جمعی و سیستماتیک اتخاذ کند. یکی از رموز قدرت و موفقیت رقابتی در مدیریت ژاپنی در همین نکته نهفته است.

اساس استراتژی کایزن وقوف و تأکید بر این نکته است که اگر قرار باشد شرکتی پایدار بماند و کسب سود کند، در وهله اول باید در صدد کسب رضایت مشتری و تحقق نیازهای او برآید. بنابراین، ایجاد بهبود در زمینه‌هایی همچون کیفیت، هزینه و برنامه‌ریزی (میزان تولید و زمان تحویل) به یک عامل اساسی و عمده تبدیل می‌شود.

کایزن استراتژی بهبود بر اساس نیازها و خواست‌های مشتری است. در کایزن، فرض بر این است که تمام فعالیتها باید به افزایش میزان رضایت مشتری منجر شود.

آقای هوندا از شرکت هوندا موتور می‌گوید: «تا آنجا که به مشتری مربوط میشود، کیفیت چیزی است که یک محصول یا آن را دارد یا ندارد و در این مورد هیچ راه میانه‌ای هم وجود ندارد». او همچنین معتقد است که نقش مدیریت انجام تلاش مستمر برای تولید محصولات بهتر با قیمت کمتر است. استراتژی کایزن دیدگاه سیستمی و ابزار حل مسایل برای تحقق این هدف را فراهم می‌سازد.

جنبش کایزن در بسیاری از شرکتهای ژاپنی همواره به پیش می‌رود و اکثر این شرکتهای معتقدند که مدیریت باید دست کم پنجاه درصد از تلاشها و توجهات خود را به کایزن معطوف سازد. مدیران ژاپنی پیوسته در پی یافتن راههای بهبود سیستمها و روندهای داخلی شرکت هستند و کایزن را در زمینه‌های همچون روابط نیروی کار و مدیریت، روشهای بازاریابی و روابط عرضه کنندگان کالا اعمال می‌کنند. مدیران میانی، سرپرستان کارگاهها و کارگران نیز فعالانه در کایزن مشارکت می‌جویند. این موضوع همواره به مهندسان ژاپنی گوشزد می‌شود که: «اگر کارها همیشه به یک منوال انجام شوند، پیشرفتی حاصل نخواهد شد».

یکی دیگر از جنبه‌های با اهمیت کایزن، تأکید بر روند است. کایزن شیوه تفکر روندگرا و نیز سیستم مدیریتی را خلق کرده است که حامی و مشوق تلاشهای روندگرای افراد برای بهبود می‌باشد. این سیستم با سیستم مدیریت غربی که کار افراد را صرفاً بر اساس نتایج حاصله می‌سنجد و برای تلاشهای به عمل آمده از سوی کارکنان، هیچ‌گونه پاداش و جایزه‌ای در نظر نمی‌گیرد، شدیداً در تضاد است.^۱

۱- ماساکی ایمایی، کایزن کلید موفقیت رقابتی ژاپنی، ترجمه محمدحسین سلیمی، مرکز نشر دانشگاه صنعتی امیرکبیر، تهران، تابستان ۱۳۷۲، ص ص ج-ز.

مدیریت از راه مشارکت

یکی از تجربه‌های نادر و کامیاب مدیریت از راه مشارکت در سالهای آغازین دهه ۱۹۶۰ در دو شرکت تولیدی پوشاک مردانه در امریکا صورت پذیرفت. در سال ۱۹۶۲ شرکت تولیدی «هاروود»^۱ شرکت تولیدی «ولدن»^۲ را که در تولید پوشاک رقیب آن بود خریداری کرد. این دو شرکت به گونه‌ای نمایان همانند یکدیگر بودند. شمار کارکنان، نوع ماشین‌آلات و کاربرد مواد خام و دیگر امور آنها به هم شباهت داشتند. آنها فرآورده خود را با بهای رقابت‌آمیز در بازارهای همانند و گاهی همپوش می‌فروختند. با این همه، در حالی که شرکت «هاروود» راهی سودآور می‌پیمود شرکت «ولدن» راه به سوی کاهش و زیان می‌برد.

پس از آنکه شرکت «ولدن» از سوی شرکت «هاروود» خریداری شد، مدیران «هاروود»، پی بردند که شرکت «ولدن» یک مجموعه پرهزینه، ناکارآمد، زیان‌آور، و پر از دشواری است. کارکنان شرکت ناخشنود بودند و میان آنان با مدیریت ناسازگاری پدیدار بود. برنامه‌ریزی نادرست بود و تصمیم‌های نابخردانه گرفته می‌شد. گام راه‌های مدیریت امور کارکنان اغلب دور از واقع‌بینی تنظیم شده بود.

در پس همه این دشواریها روحیه‌ای از خود کامگی جای داشت که سخت با شیوه کار در شرکت «هاروود» که بر پایه مشارکت کامل و آزادی و گشودگی ارتباطها میان کارکنان استوار بود تفاوت داشت. مدیریت «هاروود» بر آن شد تا این تدابیر را در شرکت «ولدن»، نیز به کارگیرد. در مدتی کمتر از دو سال دگرگونیهایی که در «ولدن» پدید آمد سبب شد تا دشواریها از میان برداشته شوند و کامیابی پدید آید. دگرگونیها به شیوه‌ای استوار بر

1- Harwood

2- Weldon

روش مجموعه‌ای صورت گرفت. در همه زمینه‌ها و عامل‌های عمده کار مانند نظام مدیریت، فن‌شناسی و مهندسی، آموزش رهبری، ارتباطها، تصمیم‌گیری، نظام پرداخت و پاداش کار، و روابط با اتحادیه کارگری دگرگونی به شیوه‌ای برنامه‌ریزی شده و هماهنگ و به هم پیوسته روی داد.

در تاریخ دانش‌های رفتاری بسیار نادر پیش می‌آید که اوضاعی این چنین سازگار و درست برای ارزشیابی و سنجش دو شیوه متفاوت و مخالف مدیریت فراهم گردد. به نام مرکزی پیشاهنگ برای پژوهش و کاربرد دانش رفتاری به ویژه کنش پژوهشی^۱ برای گشودن دشواری‌های مدیریت، شرکت «هاروود» بیست و پنج سال پیشینه کوشش برای بهتر کردن اثربخشی سازمانی از راه روشهای مشارکت جویانه داشت. اثربخشی روش مدیریت شرکت «هاروود»، نه تنها در خشنودی شغلی نمایان کارکنان پدیدار بود، بلکه در معیارهای سوددهی و بهره‌وری آن نیز دیده می‌شد. از سوی دیگر، شرکت «ولدن» با نظام مدیریت خود کامه و شبه نظامی خود، چنین نشان می‌داد که از هزینه‌های هنگفت تولید، کاهش و سستی روحیه کارکنان، و بازده ناکافی در سرمایه‌گذاری رنج می‌برد. یک بررسی از این دو شرکت نشان داد که علت عمده کارکرد متفاوت آنها در رویه‌های متفاوت مدیریت آنها نهفته است. پس از آشکار شدن این اختلاف بنیادی در مدیریت دو شرکت، تصمیم بر آن شد تا شیوه مدیریت «هاروود» که از سال ۱۹۳۹ به سرپرستی استاد «کورت لوین»^۲ سرگرم به کار بستن اصول پویایی‌شناسی گروهی در گشودن دشواریهای مدیریت بود، در شرکت «ولدن»، نیز به کار گرفته شود. برای یاری در هدایت و ارزیابی این دگرگونی برنامه‌ریزی شده از «مرکز بررسی پژوهشی، مؤسسه پژوهشهای اجتماعی

1- Action - research

2- Kurt lewin

دانشگاه میشیگان، درخواست همکاری شد. گروهی از دانشمندان رفتاری در این کار شرکت کردند و در نتیجه پایه‌های یک همکاری غیر معمول از کارگزاران، مهندسان، دانشمندان علوم رفتاری برای آغاز دگرگونیهای برنامه‌ریزی شده به منظور دستیابی به افزایش کارایی و بالا بردن اثر بخشی سازمانی و بالا بردن تراز کارکرد و افزایش احساس خشنودی کارکنان در کارشان پی‌ریزی گردید.

پس از آنکه شرکت «ولدن»، را شرکت «هاروود» خریداری کرد، تصمیم بر آن گرفته شد که هر دو شرکت به صورت مستقل به کار پردازند، ولی از شیوه‌های کار شرکت «هاروود» در کارگردانی شرکت «ولدن» استفاده شود. پس از بررسی از وضعیت کلی شرکت «ولدن» تصمیم بر آن شد نخست دگرگونیهای فن شناختی و کالبدی در شرکت پدید آید و سپس به دگرگونیهای اجتماعی توجه گردد. از این راه دگرگونیهای فن شناختی و کالبدی که بسیار آشکار و واقعی بودند موجبات برانگیختن بیشتر کارکنان «ولدن» شد زیرا آنان از کاردانی و چیرگی فنی پدید آمده دلگرم شدند. اگر دگرگونی نخست از راه شیوه‌های اجتماعی آغاز می‌شد، شاید دگرگونیها بیشتر حالت نظری و دانشگاهی می‌گرفت و مانند دگرگونیهای کالبدی برای کارکنان «ولدن» محسوس و عینی نمی‌نمود و آنان را به کار دلگرم نمی‌ساخت.

از رایزنان بیرونی برای اندرزه‌های فنی و یاریهای سر راست و آموزش کارکنان شرکت بهره‌گرفته شد. رایزنان نه تنها با مدیریت بلند پایه بلکه با کارکنان و کارگردان خط تولید به کار پرداختند. بهره‌گیری از یاریهای بیرونی همواره با تأکید بر درگیری مردم داخل سازمان صورت می‌گرفت و در نتیجه دگرگونیها به صورتی پدید می‌آمد که بر اقتدار کارکنان «ولدن» در زمینه و قلمرو کارشان تأکید می‌نهاد.

مدیریت مشارکت جو در «هاروود» - از آغاز به کارگرفتن شیوه‌های مدیریت مشارکت جو، مدیریت شرکت «هاروود»، بدین باور استوار پایبند بود که کارکنان هرگاه احساس کنند نیازهایشان مورد توجه است و عزت نفسشان محفوظ است، در خود احساس مسؤلیت کرده کار را به بهترین صورت انجام می‌دهند. در فضای مدیریت مشارکت جو کارکنان در هدایت و کارگردانی کارها فراخور آگاهی و کاردانی خود شرکت می‌جویند و احساس خفت بار «مستخدم» را ندارند و گمان نمی‌برند از آنان چون آدمک بهره گرفته می‌شود. در مدیریت مشارکت جو از کارکنان خواسته نمی‌شود تا در هر زمینه به «تصمیم‌گیری» پردازند، مگر آنکه آن زمینه در قلمرو و کاردانی و دانش آنان باشد. شرکت «هاروود» به تجربه آموخت که کارگران می‌توانند پیشنهادهای عملی پرارزشی به مدیریت عرضه دارند. بسیاری از کارگران مردمی آفریننده و نوجو و توانا به جستن راههای کم هزینه و اثربخش هستند. شرکت «هاروود» پی برد که مدیریت مشارکت جو به وفاداری بیشتر و نیرومندتر کارکنان می‌انجامد و نرمش بسیار در کار پدید می‌آورد و کارآیی را فزونی می‌بخشد. پیوند میان کارکنان از هم‌چشمی به همکاری دگرگونه می‌شود و احساس به هم وابستگی در کار پدید می‌آید.

تجربه آزمایشهای «هاروود» در مدیریت مشارکت جو بر اهمیت چهره‌انسانی مدیریت تأکید گذاشت و آشکار ساخت که فضای کار باید به گستره‌ای از نیازهای انسانی پاسخ گوید. آزمایشهای «هاروود» نشان داد که کامیابی یک شرکت امروزی به برانگیختن مردمان درون سازمان برای پذیرش مسؤلیت، به آمادگی آنان برای کارکردن با هم، و از این راه به بیشتر کردن کارکردشان و بهبود زندگیشان بستگی دارد. برنامه دگرگونی در «ولدن» چند ماه پس از خریداری شرکت «ولدن» از سوی شرکت «هاروود» آشکار گردید

که به یک برنامه دگرگونی برای بهبود کار در «ولدن» نیاز است. چنین می نمود که برای پیش‌گیری از زیانهای سنگین، هزینه‌های بالا، و کاهش فروش باید به دگرگونی سازمانی دست زد و پیرامون سازمانی را، چه فنی و چه اجتماعی، دگرگونه کرد تا روحیه بهره‌وری برانگیخته شود و سود شرکت افزایش یابد. برنامه دگرگونی با سه ویژگی به کار گرفته شد: کارکنان شرکت «ولدن» همچنان در کار باقی ماندند، چهره کالبدی کارخانه و روشهای کار دگرگون شدند؛ و الگوی تازه‌ای از زندگی سازمانی که تأکید بر رهبری و مدیریت مشارکت جو داشت آغاز گردید.

از آغاز کار به کارکنان شرکت اطمینان داده شد که آنان همچنان کار خود را دنبال خواهند کرد و این خبری خوش برای ایشان بود. در مدیریت و سرپرستی کارخانه نیز دگرگونی پدید نیامد. این سیاست سبب شد تا نه تنها اختلال و آشفتگی پدید نیاید، بلکه کارکنان «ولدن» روشی پذیرا و سازگار در پیش گیرند و مالکیت تازه شرکت را بپذیرند. هنگامی که برنامه دگرگونی آغاز شد، برخی از کوشش‌های نخستین به بررسی و از میان بردن دشواریها در سازمان انسانی شرکت متوجه گردید. بخشی امور کارکنان با مدیری آزموده و کاردان برپا شد. بررسی نگرشهای کارکنان صورت گرفت. موضوعهایی چون روحیه، نگرش به کار، پیوندهای میان اشخاص، و انگیزه‌ها بررسی گردیدند.

پس از پرداختن به بهبود امکانات کالبدی و فن شناختی کارخانه و بهتر کردن گردش کار، نیاز به دگرگونی عمده در نظام مدیریت و در پی آن پیرامون اجتماعی و روانشناختی کار در شرکت بود. ویژگیهای اساسی این مرحله از دگرگونی چهار دسته بود. نخست آنکه از همان آغاز کار رایزنان و نمایندگان مالکیت تازه کوشیدند تا اصول مدیریت مشارکت جویانه را به کار گیرند. دوم آنکه، در مرحله بعد، همه مدیران و سرپرستان در

یک برنامه آموزشی شرکت کردند که هدف آن در هم ریختن عادات کهنه بی‌اعتمادی، پنهان کاری، و عدم همکاری از یک سو و پدید آوردن گشودگی، اعتماد، و چاره‌جویی همگانی و مشترک از سوی دیگر بود. سوم آنکه، همه سازمان، از مدیر کارخانه تا کارگر خط تولید، از راه روشهای مشارکت جویانه گروهی به چاره‌جویی برای دشواریهای مشترک پرداختند، به این منظور که چنین روشهایی را به صورت نظام مدیریت کارخانه پا برجا دارند. سرانجام، کوششی همگانی و نیرومند به کار گرفته شد تا اختیار مسؤلیت به رده‌های پایین سازمان پخش شود و هرکس سهمی، گرچه اندک، در کارگردانی کار خود و آنان که به وی وابسته بودند، پیدا کند.

از تجربه‌های پیشین چنین آموخته شده بود که فراخوانی کارکنان به مشارکت در تصمیم‌گیری باید اندک اندک صورت گیرد. دگرگونیهای ناگهانی و سرتاسری برای مشارکت و پذیرش مسؤلیت جمعی می‌تواند بدبینی پدید آورد و گاهی اضطراب و بی‌اطمینانی بیافزایند. در جایی که مردم زمانی دراز به پیروی چشم بسته خوی گرفته و فرمان خودسرانه را پذیرفته بودند، هرگونه دگرگونی ناگهانی و از میان بردن تأکید بر اقتدار میتواند نشانی از سستی و ناتوانی در مدیریت به شمار آید. افزوده بر آن، مردمی که زمانی دراز از درگیر بودن و نفوذ کردن بر کار خویش بی‌بهره بوده‌اند، در آغاز کار به شیوه تازه از مهارتهای لازم برای مشارکت ناآگاهند و تنها از راه بازآموزی آرام و دقیق می‌توان به دگرگونی کردن پیوندهایی که آنان با سرپرستان و پیرامون کار خود داشته‌اند، دست زد.

برنامه دگرگون کردن «ولدن» در حقیقت همزمان از چند راه آغاز گردید. با در دست گرفتن مالکیت شرکت از سوی شرکت «هاروود» و فراهم آمدن سرمایه برای کارهای تازه

پیرامون سازمان به گونه‌ای نمایان دگرگون شد. مالکیت تازه شرکت سخن از به کار بردن «فلسفه» ای سراسر جدا از فلسفه‌ای که در گذشته روان بود، به میان آورد؛ در سازمان رسمی شرکت دگرگونیهای ساختاری سازگار با فلسفه تازه صورت گرفت؛ فراگردهای سازمانی که در نظام گذشته کارآمدی نداشتند، به کار گرفته شدند.

بدین سان سازمان «ولدن» شکلی تازه یافت، مجموعه‌ای از فراگردهای تازه برای پایایی حیات سازمانی به کار گرفته شد، و شماری ارزشها و باورهای نوپذیرفته گردید. در نتیجه، در پرتو مالکیت و مدیریت تازه یک دگرگونی یکپارچه اجتماعی و فنی در شرکت «ولدن» پدیدار شد.^۱

پروژه ولوو

گرایش فنی - اجتماعی در طراحی شغل مقبولیت جهانی دارد. گرچه سازندگان اتومبیل «ساب»^۲ پیشتازان استفاده از گروههای کار خود - گردان در قسمت مونتاژ اتومبیل بودند، اما مثال بارز آن کارخانه اتومبیل سازی «ولوو» در سوئد است. هنگامی که «گیلن هامر»^۳ بزرگترین کارفرمای سوئدی به عنوان ریاست کارخانه «ولوو» مسئولیت پذیرفت دریافت که مشکل اساسی کارخانه، جابه‌جایی نیروی انسانی^۴ و غیبت کارکنان است که ناشی از ارزشهای حاکم بر اندیشه‌های کارکنان می‌باشد. از آن پس با ارج نهادن به ارزشهای غالب جامعه، تولید کارکنان «ولوو» افزایش یافت و در نتیجه حقوق بشر و امنیت بهتری دریافت نمودند. اما مسأله مهمتر شرکت کارکنان کارخانه در فرآیند تصمیم‌گیری و خود - کنترلی

۱- محمدعلی طوسی، همان منبع، ص ص ۱۵۹-۱۵۴

3- Gyllen hammar

2- Saab

4- Turn over

بود. چون اقتضای فرآیند کار تکنولوژیکی ساخت اتومبیل (خط مونتاژ) اجازه ابراز چنین ارزشهایی را نمی‌داد، که نتیجه آن جابه جایی نیروی انسانی، غیبت، و کیفیت پایین کار بود.

تحت رهبری «گیلن هامر» که روش فنی - اجتماعی را به کاربرد تغییرات تکنولوژیکی انجام گرفت که بر کار یکنواخت گذشته تأثیر گذاشت و گروههای کار خود -گردان تشکیل شد. این گروههای کار از پنج نفر تا ۱۲ نفر تشکیل می‌شدند که سرپرستان خود را انتخاب می‌کردند و برنامه کاری، واگذاری مسئولیتها، و بازرسی کارها را خودشان به عهده می‌گرفتند. دستمزد، گروهی پرداخت می‌شد و همه به استثنای سرپرست انتخابی گروه، یکنواخت دریافت می‌کردند.

به تدریج روش فنی - اجتماعی (تغییر فرآیند تکنولوژیکی و استفاده از گروههای کار خود -گردان و مستقل) همه کارخانه را دربر گرفت. آنگاه کارخانه جدید مونتاژ «کالمار»^۱ بر طبق روش فنی - اجتماعی از نو طراحی گردید. خط مونتاژ سنتی دگرگون شد و کار ثابت گردید. یک وسیله حمل و نقل برای انتقال ماشینها به گروههای کاری مختلف اختصاص یافت. بعد اجتماعی قضیه این بود که بیست و پنج گروه که هر کدام بیست عضو داشتند و هر یک روی قسمت‌های مختلف اتومبیل کار می‌کردند در سراسر سازمان مشغول بودند. این تیمهای کاری به هر طریقی که می‌خواستند سازمان‌دهی می‌کردند و با مدیر خودشان قرار می‌گذاشتند که چه تعداد محصول هر روز تولید کنند و تحویل دهند. بنابراین کلیه مراحل کار از برنامه‌ریزی گرفته تا اوقات استراحت کارکنان، بازرسی محصول، باز خورد به گروه از طریق تلویزیون مدار بسته با خود تیم بود.

در این خط تولید با اهدافی که برای کیفیت زندگی کاری دنبال شد، یک جو کاری انسانی‌تر طراحی گردید. نقشه کارخانه طوری تهیه شد که فضا روشن، با روح، و سر و صدای سطح کارخانه خیلی کم باشد. محلی که گروه‌ها استراحت می‌کردند و قهوه می‌نوشیدند مفروش شد و اطاقهایی برای تعویض لباس مجهز گردید. بعد از انجام این گرایش طراحی شغل، در کارخانه ولو، گردش کادر و غیبت کاهش یافت و کیفیت زندگی کاری آن‌گونه که گزارش گردید بهبود یافت. مدیران ولو اعتقاد دارند که گرایش جدید طراحی شغل موفقیت‌آمیز بوده است.^۱

منافع و مزایای حاصل از مشارکت

مدیریت مشارکتی مزایای بالقوه‌ای دارد که شاید مهمترین آنها انگیزش بیشتر، رضامندی، کیفیت بهتر تصمیم‌گیری، کاهش مقاومت در برابر تغییر، کاهش هزینه‌های سازمانی و... می‌باشد.^۲

در سطح سازمانی و اجتماعی می‌توان موارد زیر را بر شمرد:

۱- افزایش بهره‌وری سازمانی و کاهش مقاومت در برابر تغییرات سازمانی^۳

«در این تکنیک (مشارکت) چون کارکنان در فرآیند برنامه‌ریزی تصمیم‌گیری و اجرای برنامه‌ها و تکنیک‌های بهره‌وری دخالت داده می‌شوند به کاهش مقاومت کارکنان در مقابل روشهای جدید انجام کار، کمک می‌کند.» «این تکنیک گروه گراست و افراد هم مشارکت فکری و هم مشارکت احساسی در اهداف و مسئولیتهای گروهی پیدا می‌کنند».^۴

۱- زهرا برومند، مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات دانشگاه پیام نور، تهران، سال ۱۳۷۴، ص ۱۴۰-۱۳۹.

۲- غلامرضا خاکی، جزوه سیستم پیشنهادات در مدیریت مشارکتی، ص ۱۷.

3- Rastogi P.N. Productivity, innovation, Management and Development, New Delhi Sage Publication, 1988, p. 54.

۴- مژگان روشن‌نژاد، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، سال ۱۳۷۷، ص ۹۸.

۲-نوسازی اجتماعی

نوسازی اجتماعی همواره مدنظر مشارکت است. در نظامهایی متمرکز و اقتدارگرا و مستبد، سیاستها یا سیاستمدارانی که از خود کارایی نشان ندهند یا دوران کارایی خود را پشت سر گذاشته‌اند، از طریق «تغییر و انقلاب» و در نظامهایی دموکراتیک و مشارکت جو که عمدتاً پارلمانتاریسم و دموکراتیک هستند، طی جریانی قانونمند و مسالمت آمیز حذف می‌شوند و نوسازی و نوخواهی اجتماعی بدون بروز اغتشاش یا فروپاشی دولت، تضمین می‌شود.^۱

۳-افزایش ظرفیت اداری

بدون مشارکت فراگیر و جامع، دموکراسی محلی هم رشد نخواهد کرد، اگر دولتهای محلی دارای عدم صلاحیت اداری باشند، بدون مشارکت فراگیر و جامع، دولتهای محلی دارای عدم صلاحیت اداری خواهند شد و در نتیجه دموکراسی محلی هم رشد نخواهد کرد.^۲

۴-کثرت گرایی و مصالحه / متقاعد سازی و مصالحه

دموکراسی بر پایه بخشهای آزاد، متقاعد سازی و مصالحه استوار است، تأکید دموکراسی بر مناظره نه تنها نشان دهنده پذیرش اختلاف نظر، بلکه ضرورت ارائه دیدگاهها و نهایتاً متقاعدسازی و مصالحه، نشان می‌دهد که برای اختلافات و گوش سپردن به آنها (نظر دیگران) باید حقی قائل شد.

متقاعد سازی و مصالحه روش دموکراتیک حل اختلافات است نه تحمیل قدرتمندان

1- David, Beetham introducing Democracy, Unesco, 1995, p.9

2- Smith C.B. , local Government and the Transition to democracy: Areview Article", Publ. Admin. Dev, vol, 18, No. 85-92, gohn 1998, p 89.

عقیده یا نمایش قدرت. از این رو قابلیت مشارکت برای شرکت با علاقه و تحمل دیدگاههای عمومی مزیت آن است نه عیب یا ضعف آن. زیرا چنین قابلیتی بهترین وسیله برای حفظ رضایت از سیاستها و خطی مشی هاست و لزوماً با تصمیم‌گیری قاطعانه تناقزی ندارد.^۱

۵- نشر اطلاعات به عنوان عامل تمرکز زدایی

مشارکت علاوه بر اینکه اطلاعات را در اختیار همگان قرار می‌دهد و تبادل آن را تسهیل می‌کند زمینه را برای دگرگونی تکنولوژیک که در امر اطلاعات رخ داده است و از مشوقهای اصلی انتقال آن به همگان و نیز تمرکز زدایی بوده است، آماده می‌کند.^۲

۶- تقویت نظارت سیاسی

ایجاد روحیه منفعت‌طلبی فردی و خانوادگی موجب تضعیف روحیه پذیرش مسئولیت جمعی می‌شود. روحیه‌ای که وجود آن باعث دولتی فعالتر و نظری سخاوتمندانه نسبت به کسانی می‌شود که سرمایه‌گذاریهایشان چه در داخل و چه در خارج از کشور با موفقیت چندانی روبرو نبوده است. مسئولیت جمعی بدون همراهی دیگران در طرحها و برنامه‌ها میسر نیست. این طرز تفکر که مشکلات ناشی از تأثیرگذاری متقابل مسائل اجتماعی و اقتصادی بر یکدیگر نیازمند راه‌حلهای جمعی می‌باشد که علاوه بر آن تعهد و مسئولیت جمعی بدون همراهی دیگران در طرحها و برنامه‌ها میسر نیست. این طرز تفکر که مشکلات ناشی از تأثیرگذاری متقابل مسائل اجتماعی و اقتصادی بر یکدیگر نیازمند راه‌حلهای جمعی می‌باشد که علاوه بر آن تعهد و مسئولیت همگانی را به دنبال دارد، ضرورت آن بر کسی پوشیده نیست.^۳

1- David Beetham, op.cit, p.8.

2- H. Amir ahmadi and c. wallace, "in formation technology, the organization of production and Regional Development, "Environment and planif A, Vo, 27, 1995, p. 1753.

3- David Beetham i op. cit p. 114.

۷- ایجاد گروه‌ها و سازمانهای حزبی مستقل

مشارکت اساسی در زنجیره‌ای از شرایط بوسیله دولتی قدرتمند و سازمانهای حزبی بوجود می‌آید، تحقیقات نشان می‌دهد که نبود گروههای مدافع مستقل، ارتباطات ضعیف، و نبود آزادی و تکنیکهای ارتباطی خارجی به نبود مشارکت کمک می‌کند تأکید بر ایجاد سیاسی، که سیاستگذاری بوسیله آن با میزان معقولی از حضور شهروندان محلی که نفوذی قابل توجه دارند نه تنها قسمت‌ها و جنبه‌های مختلفی از عوامل فوق را کنار می‌گذارد بلکه جمع و عموم شهروندان را جهت انجام وظایف محلی نیز آماده می‌کند.^۱

1- Kentm Jennings, Gender and political participation inthe chinese countryside. the Journal of politics, vol, 60, No. 4, november, 1998, p. 957.

نیازهای مختلف برای مشارکت

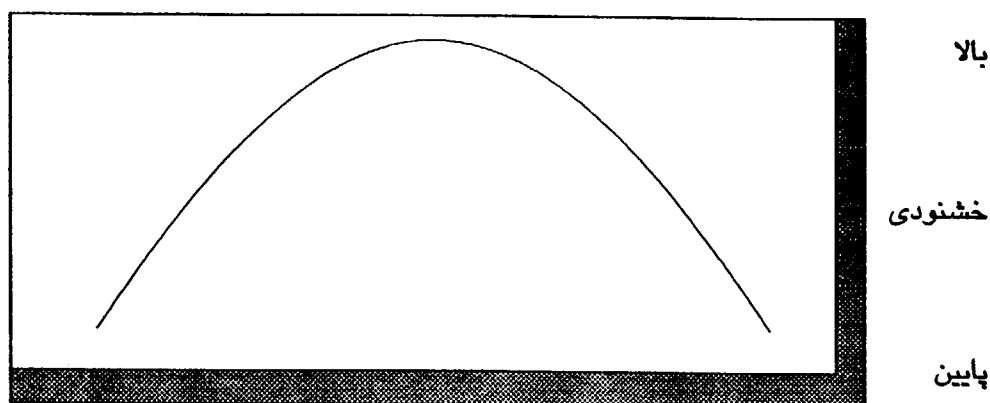
باید آگاه بود که شماری از کارکنان بیش از دیگران آرزوی مشارکت در کار دارند. کارکنان آموخته و تراز بالا به طور نوعی در طلب مشارکت بیشترند، زیرا خود را برای یاریهای سودمند آماده‌تر می‌دانند. اینان هنگامی که در مشارکت قرار نگیرند، به کارکرد پایین، خشنودی کمتر، عزت نفس پایین‌تر، فشار بیشتر، و دیگر نشانه‌های تنش و ناخشنودی گرایش می‌یابند. با این همه، شماری از مردم هستند که آرزوی کمترین مشارکت را دارند و اگر از مشارکت بی‌بهره گردند، چندان ناآرام نخواهند شد.

تفاوت میان مشارکت دلخواه و واقعی یک مقیاس همسنگی میان کار و کردهای سازمان با آرزوهای فردی است. هنگامی که کارکنان مشارکت بیشتر از آنچه را که دارند بطلبند، آنان را باید «بی‌بهره از مشارکت» خواند و سازمان محل کارشان را «کم مشارکت» به شمار می‌آورد. در وضعیتی برابر، هنگامی که آنان «سیر از مشارکت» باشند سازمان محل کارشان در حالت «بیش مشارکت» جا دارد.

گواهی‌هایی در دست است که نشان می‌دهد در جاهایی که «زیر خط مشارکت» یا «بالای خط مشارکت» هستند، مردم خشنودی کمتری دارند تا جاهایی که مردم میزان مشارکتشان با نیازهایشان جور و همسنگ است. این پیوند در نمودار ۲-۳ نشان داده شده است. در حالی که مشارکت با نیازهای بالا یا پایین کارکنان جور و همسنگ میشود، خشنودی از محل کار افزایش می‌یابد. از آن سو، هرگاه ناجوری و ناهمسنگی در این زمینه افزایش یابد، این احساسهای مثبت کاهش می‌یابند. مشارکت چیزی نیست که بتوان آن را به گونه‌ی برابر درباره‌ی همه یکسان به کاربرد، بلکه باید آن را با نیازهای آنان جور و همسنگ کرد.^۱

۱- محمدعلی طوسی، همان منبع، ص ص ۷۱-۷۰.

پیوند خشنودی در کار با همسنگی نیاز به مشارکت با سنجه واقعی مشارکت



زیر خط مشارکت همسنگی نیازها با مشارکت بالای خط مشارکت

نتیجه گیری

به رغم محدودیتهای گوناگون، مشارکت به طور کلی کامیابی نمایانی در بر داشته است. مشارکت پاسخ همه دشواریهای سازمانی نیست، ولی تجربه بر سودمندی کلی آن اشاره دارد. درخواست کارکنان برای مشارکت یک هوس گذرا نیست. چنین می نماید که مشارکت در فرهنگ مردم آزاد سراسر جهان ریشه ژرف دارد، و شاید که سائقی بنیادی در سرشت انسان است. مردم می خواهند بر آنچه بر آنان اثر می گذارد نوعی از نظارت داشته باشند. به دلیل اهمیتی که مشارکت دارد، آن را باید نوعی از کارکرد دانست که رهبران سازمانی باید بدان توجه دور برد معطوف دارند. مشارکت وسیله ای برای گستردن نوعی از روشهای انسانی مورد نیاز در کار است. مشارکت در عمل چنان کامیاب بوده است که به طور گسترده در بیشتر کشورهای پیشرفته جهان پذیرشی بسیار

یافته است.^۱

مدیریت مشارکت جو، اگر به درستی به کار گرفته شود، از جهت کارکرد و بهره‌وری به‌راستی کارساز و اثربخش است. در حالی که درباره سازمانها، مدیریت، و مشارکت، ما همه چیز را که باید بدانیم بخوبی نمی‌دانیم، ولی به طور منطقی خوب می‌دانیم چرا مدیریت مشارکت جو اثربخش (و گاهی بی‌اثر) است. و ما برای پروردن یک شیوه مدیریت مشارکت جویانه اخلاقی در سازمان چنانکه بتواند در بهبود بخشیدن به بهره‌وری و پاسخ‌گویی به نیازهای انسانی در کار پاسخ گوید، دانش و آگاهی بسنده در اختیار داریم. البته، مدیریت مشارکت جو در هر وضع و موقعیتی عملی نخواهد بود. گذشته از آن، همه کارگران آرزوی مشارکت کردن ندارند. درست به همان شیوه‌ای که شماری از اشخاص برتر می‌دانند گوشه‌نشین باشند، گروهی از کارگران نیز شغلهایی را برتر می‌شمارند که خوب انجام دادن آنها تنها به اجرای دستورهایی که داده می‌شود نیاز دارد، در آن شغلها اندیشیدن نیست و اگر هم هست اندک است و میانکنش با دیگران نیز در تراز کمترین است. گرچه، شمار این‌گونه افراد به احتمال نباید از شمار کسانی که گوشه‌نشینی را بر می‌گزینند، بیشتر باشد. ولی اگر چنین می‌نماید که شمار آنان بسیار است، این بدان دلیل است که آنان به بهترین صورتی که می‌توانند با تنها زندگیهای کاری که می‌دانند سازگاری یافته‌اند.

این همان موضوعی است که ۲۵ سال پیش به روشنی از سوی «دوگلاس مک گریگور^۲» عنوان گردید.

درست یک دهه پیش «لی پرسنون» و «جیمز پست» مشارکت را به نام «سومین انقلاب مدیری» خواندند. (نخستین آن پدید آوردن سلسله مراتب سازمان بود، و دوم هم جدا

۱- همان منبع، ص ۸۶

2- Douglas Mc Gregor

کردن مدیریت از مالکیت و پی آمد آن حرفه‌ای شدن مدیریت بود). استدلال آن بر این پایه استوار بود که تنها مدیریت مشارکت جویانه می‌تواند سازمانها را قادر سازد به شیوه‌ای اثربخش و کار ساز از راه بهره‌گیری مؤثر از تواناییهای اعضای سازمان با پیرامون توفانی و آشفته رویارو شود، و در همان حال، این‌گونه مدیریت با پاسخ‌گویی به نیازهای بنیادی انسان در کار و تأمین توقعات افزایش یافته یک نیروی کار توانا و آموخته و آگاه اعضای سازمان را خشنود گرداند.

ما می‌دانیم چگونه مدیریت مشارکت جو را به نیکویی به کار گیریم، و در همان حال ما از حد و مرز آن نیز به خوبی آگاهیم. اینکه آیا انسان باید اصول و رویه‌های مدیریت مشارکت جویانه اخلاقی را به کار گیرد، در اصل به این بستگی دارد که آیا انسان چنان فضا و جای کاری را طراحی و برپا می‌کند که در آن مدیریت مشارکت جو، و مردم، رشد کنند و پرورده شوند. امیدواریم که در آینده‌ای نزدیک برای مردم ناممکن باشد که ادعا کنند تصمیم‌گیری برای به کار بردن یا به کار نبردن مدیریت مشارکت جو بر پایه چیزی جز ارزشهای ما استوار است. برای آن گروه از ما که به اصول ارزشی بنیادی تمدن باختری پایبند هستیم، راه‌گزینش روشن است.^۱

۱- همان منبع، ص ۱۲۲-۱۲۰.

فصل سوّم

روش اجرائی تحقیق

قلمرو مکانی تحقیق

شرکت کارخانه‌های صنعتی آزمایش در تاریخ ۱۳۳۷/۱۲/۱۶ با سرمایه اولیه ۳۰ میلیون ریال تحت شماره ۶۵۳۳ و با نام شرکت سهامی کارخانه‌های صنعتی آزمایش در اداره ثبت شرکتهای تهران به ثبت رسید، نام و نوع شخصیت حقوقی شرکت در سال ۱۳۵۴ از شرکت سهامی خاص به شرکت سهامی عام تغییر یافت و سرمایه آن طی سالهای ۱۳۴۰ الی ۱۳۵۷ بتدریج نامبلغ ۱۶۰۰ میلیون ریال افزایش یافت. موضوع فعالیت شرکت به طور عمده، تولید انواع لوازم خانگی از قبیل یخچال، فریزر، بخاری، کولر، آبگرمکن، تلویزیون، اجاق گاز و... میباشد. محل کارخانه در بدو تأسیس در خیابان تهران نو بود و محصولات شرکت به تولید صندلی اتومبیل، میز و صندلی و مبلمان محدود می‌شد. متعاقباً در همین محل اقدام به تولید بخاری و آبگرمکن شد و در سال ۱۳۴۳ محل کارخانه به جاده مازندران انتقال یافت و علاوه بر تولید بخاری و آبگرمکن به تولید یخچال، اجاق گاز کولر آبی و تلویزیون پرداخته شد. شماره و تاریخ پروانه‌های تأسیس «موافقت اصولی» و سال شرع و بهره‌برداری هر یک از محصولات طبق پروانه بهره‌برداری صادره از سوی وزارت اقتصاد به شماره ۳۰۲۹۹۵ مورخه ۵۱/۶/۱۲ به شرح ذیل میباشد.

نام محصول	شماره	تاریخ صدور پروانه تأسیس	سال شروع به ساخت
بخاری	۲۱۰۳۳	۱۳۴۱/۵/۲۳	۱۳۴۱
آبگرمکن	۲۱۰۳۳	۱۳۴۱/۵/۲۲	۱۳۴۱
یخچال	۲۷۱۷۹	۱۳۴۲/۷/۴	۱۳۴۳
اجاق	۱۷۵۵۹	۱۳۴۳/۵/۶	۱۳۴۴
کولر آبی	۱۵۷۸۰	۱۳۴۵/۴/۷	۱۳۴۶
تلویزیون	۱۸۷۵۶	۱۳۴۷/۴/۱۷	۱۳۴۸

شرکت در سال ۱۳۵۴ به منظور توسعه فعالیتهای تولیدی اقدام به تأسیس یک واحد صنعتی در شهر مرودشت شیراز (استان فارس) نمود که در واحد مذکور تولید یخچال، ماشین لباسشویی، ماشین ظرفشویی، الکتروموتور، واتر پمپ کولر، کولر فیشباخ و کولر پرتابل پیش بینی شده است. از میان تمام خطوط تولیدی فوق فقط خط مونتاژ یخچال قبل از انقلاب نصب و راه اندازی شده است. شرکت کارخانه های صنعتی آزمایش در مجموع مربوط به سهامداران می باشد که شرکت متعلق به این سهامداران می باشد که ذیلاً نام هر یک از سهامداران و میزان سهام هر کدام به طور جداگانه مطرح خواهد شد که به شرح زیر می آید:

میزان سهام	نام سهامدار
۵۱/۳٪	سازمان صنایع ملی ایران
۳۵/۴٪	سازمان مالی گسترش مالکیت واحدهای تولیدی
۱۲/۵٪	سازمان تأمین اجتماعی
۸٪	سایر

تولیدات شرکت صنعتی آزمایش تهران عبارتند از:

کولر آبی ۳۵۰۰-۴۵۰۰-۶۵۰۰، آبگرمکن گازی و نفتی، بخاری نفتی و گازی، بخاری شومینه و دو مدل فالمینکو و هیمه، بخاری هلیا، یخچال جذبی، جارو برقی، هواکش و هواساز.

جدول «۱-۳»:

ساعات کار شرکت آزمایش به شرح ذیل میباشد:

۱- ساعت	۷	صبح	الی	۷/۳۰	ورزش صبحگاهی و صبحانه
۲- ساعت	۷/۳۰	صبح	الی	۱۰	کار
۳- ساعت	۱۰	صبح	الی	۱۰/۱۵	صرف چای (واحدهای غیر اداری)
۴- ساعت	۱۰/۱۵	صبح	الی	۱۲	کار
۵- ساعت	۱۲	ظهر	الی	۱۳	ادای فریضیه نماز و صرف نهار
۶- ساعت	۱۳	بعد از ظهر	الی	۱۵/۴۵	کار
۷- ساعت	۱۵/۴۵	بعد از ظهر	الی	۱۶	دست کشیدن از کار، نظافت، آمادگی جهت عزیمت به منازل.
۸- ساعت	۱۶/۱۵	بعد از ظهر	الی	---	حرکت سرویس‌ها از محل پارکینگ

وضعیت نیروی انسانی

بر اساس آمار اتخاذ شده از کارگزینی شرکت آزمایش تهران در مهرماه ۱۳۷۹، تعداد

کل کارکنان شرکت ۹۱۵ نفر میباشد که از این تعداد، ۸۶۵ نفر از کارکنان مرد و تعداد ۵۰

نفر از کارکنان زن میباشد.

از نظر سطوح تحصیلی نیز به صورت نمودار «۱-۳» و جدول «۲-۳» میباشد.

نمودار ۳-۱ - وضعیت نیروی انسانی از نظر سطوح تحصیلی



جدول «۲-۳»:

سطوح تحصیلی بر حسب واحدهای شرکت

ردیف	سطوح تحصیلی نام واحد	فوق لیسانس و بالاتر	لیسانس	فوق دیپلم	دیپلم	پائین تر از دیپلم	جمع	ملاحظات
۱	برنامه ریزی	—	۱۷	۲	۱۷	۳۶	۷۲	
۲	تحقیقات	۴	۹	۲	۳	۴	۲۲	
۳	مهندسی	۱	۴	۱	۱۹	۱۶	۴۱	
۴	اداری	۱	۴	۱	۲۹	۴۹	۸۴	
۵	انبارها	—	—	—	۱۰	۲۰	۳۰	
۶	تدارکات	۱	۸	—	۱۰	۵	۲۴	
۷	مالی و کامپیوتر	—	۱۴	—	۱۳	۹	۳۶	
۸	فروشی	—	—	—	۶	۶	۱۲	
۹	خدمات فنی	—	۵	۳	۱۹	۳۲	۵۹	
۱۰	سرویس تهران	۱	۵	۱	۱۴	۲۳	۴۴	
۱۱	خدمات قالبسازی	۱	۱۶	۵	۲۱	۴۴	۸۷	
۱۲	قطعه سازی	—	+	-	۸	۸۵	۹۴	
۱۳	اتصالات	-	-	-	۳	۸۰	۸۳	
۱۴	رنگ و لعاب	-	-	-	۲	۷۹	۸۱	
۱۵	مونتاژ	-	-	-	۵	۸۵	۹۰	
۱۶	کنترل	-	۱	۱	۱۵	۸	۲۵	
۱۷	واحدهای فرعی تولید	-	۱	-	۶	۲۴	۳۱	
	جمع	۹	۸۵	۱۶	۲۰۰	۶۰۵	۹۱۵	

جامعه آماری

جامعه آماری این تحقیق عبارت است از کلیه کارکنان شرکت صنعتی آزمایش تهران.

تعداد جامعه آماری در این تحقیق ۹۱۵ نفر میباشند.

روش نمونه‌گیری

برای گردآوری داده‌های مربوط به پژوهش از جامعه آماری، استفاده از روش شمارش کامل افراد با توجه به حجم گسترده جامعه آماری این پژوهش، متضمن صرف هزینه، نیروی انسانی و زمان بیشتر بود، که استفاده از آن روش را توجیه‌ناپذیر می‌کرد. لذا به منظور اجتناب از هزینه گزاف روش مزبور به طریقه دیگری برای جمع‌آوری داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت که انتخاب نمونه از افراد جامعه و جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از آنها است. برای انتخاب نمونه روشهای مختلف وجود دارد اما روشی که بکار برده می‌شود باید به گونه‌ای باشد که عملاً بتوانیم نمونه را معرف جامعه مورد مطالعه بدانیم یعنی دال منطقی و علمی داشته باشیم که نتایج بدست آمده از نمونه برآوردهای قابل اعتماد از مشخصات و صفات حقیقی جامعه است و بتوانیم حدود اشتباه را معلوم و حتی محدود کنیم.^۱

با توجه به اینکه در پژوهش حاضر هدف بررسی نقشی مشارکت کارکنان سطوح مختلف سازمان است، روش نمونه‌گیری طبقه‌ای برای این پژوهش مناسب تشخیص داده شد. در این روش جامعه مورد مطالعه در طبقه‌هایی که از نظر متغیر همگن‌تر هستند گروه‌بندی می‌شوند تا تغییرات آنها در درون گروه کمتر شود. از سوی دیگر برای اینکه هر یک از افراد جامعه محدود در هر طبقه از شانس و احتمال مساوی در قرار گرفتن در نمونه آماری برخوردار باشند، از روش تصادفی ساده بهره گرفته شد. بنابراین روش نمونه‌گیری مورد استفاده در این پژوهش، روش «تصادفی طبقه‌ای» است. در این حالت تعداد نمونه مورد انتخاب از هر طبقه به صورت زیر محاسبه می‌شود:^۲

۱- کریم منصورفر، «روشهای آماری» چاپ سوم، انتشارات دانشگاه تهران، تیرماه، ۱۳۷۴، ص ۳۱۳.
۲- زهره سرمد، عباس بازرگان، الهه حجازی، روشهای تحقیق در علوم رفتاری، چاپ اول، انتشارات

$$n_h = n \frac{N_h}{N}$$

که در آن n تعداد نمونه مورد انتخاب از جامعه مورد مطالعه است.

N_h تعداد افراد جامعه در طبقه h ام

n_h تعداد نمونه مورد انتخاب از طبقه h ام

N تعداد کل افراد جامعه

$$h = 1/2/000/k \quad (N_1 + N_2 + \dots + N_n + \dots + N_k = N)$$

تعیین حجم نمونه

در تعیین اندازه نمونه برای داده‌های کیفی زمانی که حجم جامعه کوچک باشد، ضریب

تصحیح را تأثیر داده و نمونه به روش زیر محاسبه می‌شود.^۱

$$n = \frac{N (z/a/2)^2 p (1-p)}{(N-1) \epsilon^2 + (z/a/2)^2 p(1-p)}$$

سطح اطمینان برای تحقیق حاضر ۹۵ درصد در نظر گرفته شده است، بنابراین،

$$1-a=95\% \quad a=0/05 \quad Z/a/2 = \frac{0/05}{2} = \pm 1/96$$

در زمانی که مقدار P مشخص نباشد در تعیین اندازه برای حدس "P" آنرا مساوی $\frac{1}{4}$

می‌گیرند.

دقت برآورد ۰/۰۸ در نظر گرفته شده است.

$$\epsilon = 0/08$$

برای محاسبه نمونه، ابتدا جامعه آماری به ۱۷ واحد (برنامه‌ریزی، تحقیقات، مهندسی،

آگاه، پائیز ۱۳۷۵، ص ۱۸۴.
 ۱- عادل آذر، منصور مؤمنی، آمار و کاربرد آن در مدیریت، جلد دوم، انتشارات سمت، تابستان ۱۳۷۷، ص ۳۱.

امور اداری، انبارها، تدارکات، امور مالی و کامپیوتر، فروش، خدمات فنی، سرویس تهران، خدمات قالبسازی (نوسازی قالب)، قطعه‌سازی، اتصالات، رنگ و لعاب، مونتاژ، کنترل و واحدهای فرعی تولید) تقسیم شده است و از هر واحد یا طبقه، به صورت نمونه‌گیری طبقه‌ای تعداد مورد نظر انتخاب شده است. با در نظر داشتن اطلاعات گفته شده می‌توان

نوشت:

$$n = \frac{915 (1/96)^2 (0/50) (0/50)}{914 (0/08)^2 + (1/96)^2 (0/50) (0/50)} = 129/04$$

N=915 n=130

طبقه‌بندی واحدها	تعداد جامعه آماری	تعداد نمونه
واحد برنامه‌ریزی	$N_1=72$	$n_1 = 130 \times \frac{72}{915} \approx 10$
واحد تحقیقات	$N_2=22$	$n_2 = 130 \times \frac{22}{915} \approx 3$
واحد مهندسی	$N_3=41$	$n_3 = 130 \times \frac{41}{915} \approx 6$
واحد اداری	$N_4=84$	$n_4 = 130 \times \frac{84}{915} \approx 12$
واحد انبارها	$N_5=30$	$n_5 = 130 \times \frac{30}{915} \approx 4$
واحد تدارکات	$N_6=24$	$n_6 = 130 \times \frac{24}{915} \approx 4$
واحد امور مالی و کامپیوتر	$N_7=36$	$n_7 = 130 \times \frac{36}{915} \approx 5$
واحد فروش	$N_8=12$	$n_8 = 130 \times \frac{12}{915} \approx 2$
واحد خدمات فنی	$N_9=59$	$n_9 = 130 \times \frac{59}{915} \approx 8$
واحد سرویس تهران	$N_{10}=44$	$n_{10} = 130 \times \frac{44}{915} \approx 6$
واحد خدمات قالبسازی	$N_{11}=87$	$n_{11} = 130 \times \frac{87}{915} \approx 12$
واحد قطعه‌سازی	$N_{12}=94$	$n_{12} = 130 \times \frac{94}{915} \approx 13$
واحد اتصالات	$N_{13}=83$	$n_{13} = 130 \times \frac{83}{915} \approx 12$

واحد رنگ و لعاب	$N_{14}=81$	$n_{14} = 130 \times \frac{81}{915} \approx 12$
واحد مونتاژ	$N_{15}=90$	$n_{15} = 130 \times \frac{90}{915} \approx 13$
واحد کنترل	$N_{16}=25$	$n_{16} = 130 \times \frac{25}{915} \approx 4$
واحدهای فرعی تولی	$N_{17}=31$	$n_{17} = 130 \times \frac{31}{915} \approx 4$
« Σ » جمع کل	$N=915$	$n=130$

روش جمع آماری اطلاعات

برای جمع آوری اطلاعات جهت آزمون فرضیه‌های پژوهش از روشهای زیر استفاده شده است:

- ۱- مطالعات کتابخانه‌ای: در این زمینه به منابع بسیاری از قبیل کتب و مجلات لاتین و فارسی کتابخانه‌های دانشکده‌های مدیریت در سطح شهر تهران مراجعه شد و در زمینه‌های مورد نیاز از آنها بهره گرفته شد.
- ۲- مشاهده و مصاحبه: از آنجایی که محقق، در حدود هشت سال است که پرسنل همین شرکت آزمایش تهران می‌باشد، در طی این مدت با مشاهدات خود و همچنین با مصاحبه با برخی از پرسنل شرکت به بسیاری از اطلاعات در مورد شرکت پی برده است که در تدوین فرضیه‌ها بسیار مؤثر بوده است.
- ۳- پرسشنامه: یکی از بهترین و با صرفه‌ترین روشهای گردآوری اطلاعات، پرسشنامه می‌باشد. در این پژوهش نیز علاوه بر دو روش فوق از پرسشنامه نیز باری جمع آوری اطلاعات استفاده شده است. پرسشنامه‌ای طراحی شد که سؤالات آن به نوعی فرضیه‌های پژوهش را تحت پوشش قرار میداد.

روایی و قابلیت اعتماد پرسشنامه

شرط بدست آوردن داده‌های خوب این است که شیوه اندازه‌گیری ویژگی‌های پدیده‌ها، دارای اعتبار و روایی کافی باشد. پژوهشگران بعد از اختصاص اعداد به چیزها، افراد یا رویدادها، (بر پایه قواعدی معین) باید به این مسأله (اعتبار روایی) روبرو شود. مقصود از روایی آن است که وسیله اندازه‌گیری تحقیق بتواند خصیصه مورد نظر را اندازه‌گیری کند و نه خصیصه دیگری را. در این تحقیق، سؤالات پرسشنامه متناسب با مبانی نظری و موارد مشابه هر کدام از متغیرهای طراحی شده است و با متخصصان امر در رابطه با سؤالات پرسشنامه مشورت‌های لازم صورت گرفته است. پس از طراحی آن یک مطالعه مقدماتی صورت گرفته است و سؤالات نامفهوم، تعدیل و یا حذف شده‌اند، پرسشنامه اصلی بعد از این مرحله تدوین و توزیع شده است. لذا روایی سؤالات از نظر محتوای آنها اثبات شده است.

قابلیت اعتماد پرسشنامه

قابلیت اعتماد یکی از ویژگی‌های فنی ابزار اندازه‌گیری است. مفهوم یاد شده با این امر سروکار دارد که ابزار اندازه‌گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می‌دهد. از جمله تعریف‌هایی که برای قابلیت اعتماد ارائه شده است می‌توان به تعریف ایبل و فریسیبی (Ebel & Frisbie, 1989) به نقل از (Wiersma & durs 1990) اشاره کرد: «همبستگی میان یک مجموعه از نمرات و مجموعه دیگری از نمرات در یک آزمون معادل که به صورت مستقل بر یک گروه آزمودنی به دست آمده است.» با توجه به این امر معمولاً دامنه ضریب قابلیت اعتماد از صفر (عدم ارتباط) تا +۱ (ارتباط کامل) است. ضریب قابلیت

اعتماد نشانگر آن است که تا چه اندازه ابزار اندازه‌گیری ویژگی‌های با ثبات آزمودنی و یا ویژگی‌های متغیر و موقتی وی را می‌سنجد.^۱

روش آلفای کرونباخ^۲

یکی از روش‌های محاسبه قابلیت اعتماد استفاده از فرمول کرونباخ است.^۳ این روش برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری از جمله پرسشنامه‌ها یا آزمون‌هایی که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کند بکار می‌رود. در اینگونه ابزار، پاسخ هر سؤال می‌تواند مقادیر عددی مختلف را اختیار کند. برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ابتدا باید واریانس نمره‌های هر زیر مجموعه سؤال‌های پرسشنامه (یا زیر آزمون) و واریانس کل را محاسبه کرد. سپس با استفاده از فرمول زیر مقدار ضریب آلفای را محاسبه کرد.

$$r_a = \frac{J}{J-1} \left(1 - \frac{\sum s^2_j}{s^2} \right)$$

که در آن:

J = تعداد زیر مجموعه سؤال‌های پرسشنامه یا آزمون

s^2_j = واریانس زیر آزمون j ام.

s^2 = واریانس کل آزمون.

مقدار آلفای کرونباخ بدست آمده در پژوهش حاضر «طبق محاسبات رایانه‌ای و با

استفاده از نرم‌افزار spss ۱۵/۰» می‌باشد.

۱- زهره سرمد، عباس بازرگان، الهه حجازی، همان منبع، ص ۱۶۶.

2- Cronbach's Alpha

۳- همان کتاب، ص ۱۶۹.

ویژگیهای پرسشنامه

در طراحی پرسشنامه از «طیف لیکرت» استفاده شده است. از نظر عدد رتبه‌بندی

«ارزشگذاری» گزینه‌ها به شرح زیر است:

گزینه‌ها	بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
ارزش عددی	۵	۴	۳	۲	۱

روش تحقیق

برای بررسی توزیع ویژگی‌های یک جامعه آماری، روش تحقیق پیمایشی به کار

می‌رود.

در پژوهش حاضر نیز برای پاسخ دادن به سؤال‌های پژوهشی که چنین است «چه رابطه‌ای میان رویدادها وجود دارد؟» از روش تحقیق پیمایشی استفاده شده است که زیر مجموعه این روش تحقیق، روش تحقیق همبستگی است، که در این نوع تحقیق رابطه میان متغیرها بر اساس هدف تحقیق تحلیل می‌گردد.

روشهای آماری مورد استفاده

در هر زمینه از فعالیت انسانی برای تکامل روشهای جدید کار یا اصلاح فنون موجود و تجدید نظر در آنها، جستجو به طور پیوسته ادامه می‌یابد. کاوش روشهای جدید در رشته‌های مختلف در برخورد با نیازهای روزمره اجتماعی نقش ضروری دارد.^۱

۱- گروهی ک. با تاچاریا و ریچارد، ۱. جانسون، مفاهیم و روشهای آماری، مرتضی (بن شهر آشوب، فتاح میکائیلی، جلد دوم، مرکز نشر دانشگاهی تهران، ۱۳۶۶، صص ۴-۲۵۳.

در این پژوهش از آزمونهای زیر برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است:

۱- آزمون دو جمله‌ای

آزمون دو جمله‌ای به طور کلی عبارت است از n امتحان منجر به موفقیت با احتمال p یا منجر به عدم موفقیت با احتمال g است. توزیع دو جمله‌ای احتمال به دست آوردن k موفقیت را بیان می‌کند.

وضعیت‌های مختلفی را در علوم کاربردی می‌توان با این روش مدل‌سازی نمود. برای مثال مشتری‌های متعددی که وارد یک فروشگاه می‌شوند و مستقلاً تصمیم به خرید فرآورده یا عدم خرید آن می‌گیرند و... در تحقیق حاضر نیز موافقت یا مخالفت هر یک از پاسخ دهندگان از این قبیل مقولات می‌باشند.

پذیره‌ها

الف - n امتحان دو به دو مستقل باشند.

ب - احتمال هر امتحان برای موفقیت برابر p است که در آن p بر همه n امتحان یکی است.

فرضها

فرض کنید p مقدار ثابتی باشد $0 \leq p \leq 1$ ، فرضها ممکن است به یکی از صورتهای زیر باشد:

الف: آزمون دو دنباله

$$H_0 : P = P_0$$

$$H_1 : P \neq P.$$

ب: آزمون یک دنباله‌ای با دنباله راست

$$H_0 : P \leq P.$$

$$H_1 : P > P.$$

ج: آزمون یک دنباله‌ای با دنباله چپ

$$H_0 : P \geq P.$$

$$H_1 : P < P.$$

آماره آزمون

از آنجاییکه احتمال برآمد موفقیت مورد نظر ماست فرض می‌کنیم که آمار p برابر

تعداد دفعاتی باشد که برآمد موفقیت رخ می‌دهد یعنی:

تصمیم‌گیری

با توجه به اینکه کدام یک از فرض‌های الف.ب.ج، مورد آزمون قرار گیرد قواعد

تصمیم‌گیری به شرح زیر می‌باشد:

الف - آزمون دو دنباله‌ای

ناحیه بحرانی به اندازه a ، متناظر است با دو دنباله توزیع دو جمله‌ای که پارامترهای آن

p و n هستند، به طوری که اندازه دنباله بالا a_1 و اندازه دنباله پایین a_2 و $a_1 + a_2 = a$ به

عبارت دیگر عدد t_1 را به گونه‌ای پیدا می‌کنیم که:

$$p(yt_1) = a_1$$

و عدد t_2 را طوری پیدا می‌کنیم که:

$$p(Y < t_2) = a_2 \quad (2)$$

$$p(t_1 < Y < t_2) = 1 - a_2 \quad (3)$$

که در آن Y متغیر تصادفی دو جمله‌ای با پارامترهای P و n است. مقادیر a_1 و a_2 باید تقریباً برابر هم باشند. در این صورت فرض H_0 را رد می‌کنیم اگر T از t_2 بزرگتر و یا اگر T کوچکتر از t_1 یا مساوی با آن باشد در غیر این صورت H_0 را می‌پذیریم.

ب- آزمون یک دنباله‌ای با دنباله راست

چون مقادیر بزرگ T نادرست بودن H_0 را نشان می‌دهد از این رو ناحیه بحرانی به اندازه a عبارت است از تمام مقادیر T که از t بزرگترند و T عددی است که از جدول به ازای مقادیر P و n به دست می‌آید به طوری که:

$$p(Y > t) = a \quad (4)$$

و یا هم ارز آن:

$$p(Y \leq t) = 1 - a \quad (5)$$

که در آن Y دارای توزیع دو جمله‌ای با پارامترهای P و n است.

H_0 را رد می‌کنیم اگر T از t بزرگتر باشد. H_0 را قبول می‌کنیم اگر T کوچکتر از t یا مساوی با آن باشد.

ج- آزمون دو دنباله‌ای با دنباله چپ

چون مقادیر کوچک T نشان دهنده نادرست بودن فرض H_0 است ناحیه بحرانی به اندازه a عبارت است از تمام مقادیر T کوچکتر از t یا مساوی با آن باشند به طوری که:

$$p(Y < t) = a \quad (6)$$

که در آن Y دارای توزیع دو جمله‌ای با پارامترهای P و n است.

فرض صفر H_0 رد میشود اگر T کوچکتر از t یا مساوی با آن باشد، در غیر این صورت

فرض H_1 را قبول می‌کنیم.

۲-آزمون فریدمن

یکی دیگر از آزمونهای معروف ناپارامتری آزمون فریدمن می‌باشد. در صورتی که نوعی وابستگی بین گروههای مختلف وجود داشته باشد، می‌توان از این آزمون برای رتبه‌بندی گروههای مختلف بهره‌مند شد. معیارهایی که شرایط و مراحل استفاده از آزمون فریدمن را نشان می‌دهد به شرح زیر است:

۲-۱- داده‌ها

داده‌ها عبارتند از b متغیر تصادفی k متغیره دو به دو مستقل

$(X_{i1}, X_{i2}, \dots, X_{ik})$ که b بلوک نامیده میشود $i=1,2,\dots,b$ متغیر تصادفی X_{ij} در بلوک i

است و متناظر با تیمار j است. b بلوک را به شرح زیر مرتب می‌کنیم:

تیمار	...	۲	۱	بلوکها
X_{1k}	...	X_{1r}	X_{11}	۱
X_{rk}	...	X_{rr}	X_{r1}	۲
X_{rk}	...	X_{rr}	X_{r1}	۳
...
X_{bk}	...	X_{br}	X_{b1}	b

فرض کنید $R(X_{ij})$ رتبه‌ای باشد بین ۱ تا k که به X_{ij} در درون بلوک سطر i ام نسبت داده می‌شود یعنی، برای بلوک i ام متغیرهای تصادفی X_{i1} و X_{i2} و ... و X_{ik} با یکدیگر مقایسه میشوند و رتبه ۱ به کوچکترین مقدار مشاهده شده، رتبه ۲ به دومین کوچکترین مشاهده و به همین ترتیب رتبه k به بزرگترین مشاهده بلوک نسبت داده می‌شود. و این تخصیص رتبه در همه بلوک انجام می‌گیرد، و در صورت وجود رتبه‌ای مشابه از متوسط رتبه‌ها استفاده می‌شود. و پس از آن R_i به صورت:

$$R_i = \sum_{j=1}^b R(X_{ij})$$

۲-۲- پذیره‌ها

الف - متغیر تصادفی متغیره دو به دو مستقل اند.

ب - می‌توان در هر بلوک مشاهده‌ها را بر حسب ملاکی مطلوب رتبه‌بندی نمود.

۲-۳- آماره آزمون

به منظور تعریف آماره آزمون ابتدا A_r را که با رابطه زیر محاسبه می‌شود، تعیین

می‌کنند:

$$A_r = \sum_{i=1}^b \sum_{j=1}^k = [R(X_{ij})]^r$$

و سپس متغیر B_r را به صورت

$$B_r = \frac{I^r}{j=b+1} \sum_j R^r$$

محاسبه می‌کنیم و با استفاده از آنها آماره آزمون به طریق زیر محاسبه می‌شود:

$$T_r = \frac{(b-1)(B_r - bk(k+1)^{r/4}}{A_r - B_r}$$

که در صورت مساوی بودن B_r و A_r نقطه‌ای را در ناحیه بحرانی در نظر گرفته و سطح

معنی‌دار بودن را به صورت زیر محاسبه می‌کنیم:

$$a = (1/kj)^{b-1}$$

۲-۴- قاعده تصمیم‌گیری

فرض H_0 را در سطح اطمینان $1-a$ رد می‌کنیم اگر T_r از چندک $(1-a)$ ام توزیع جدول F

که با $k_1 = k-1$ و $k_2 = (b-1)(k-1)$ درجه آزادی به دست می‌آید، بزرگتر باشد.

فصل چهارم

تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق

تجزیه و تحلیل داده‌ها با توجه به آمار توصیفی

توصیف و شرح داده‌ها بخشی از هر کار تحقیق و پژوهش است که هر ناظر و عالمی با یک نگاه گذرا به جنسیت، تحصیلات، سن و... پاسخ دهندگان پی خواهد برد. در این قسمت از تحقیق با توجه به آمار و نمودارهای استخراج شده از نرم‌افزار Spss به بیان این مفاهیم می‌پردازیم.

الف - ترکیب جنسیت پاسخ‌دهندگان

بررسی وضعیت کارکنان از نظر جنسیت نشان می‌دهد که ۹۳ نفر از پاسخ‌دهندگان مرد و ۳ نفر زن بودند. یعنی ۹۶/۹٪ مرد و ۳/۱٪ زن بوده‌اند. این مفهوم در نمودار (۱-۴) آمده است.

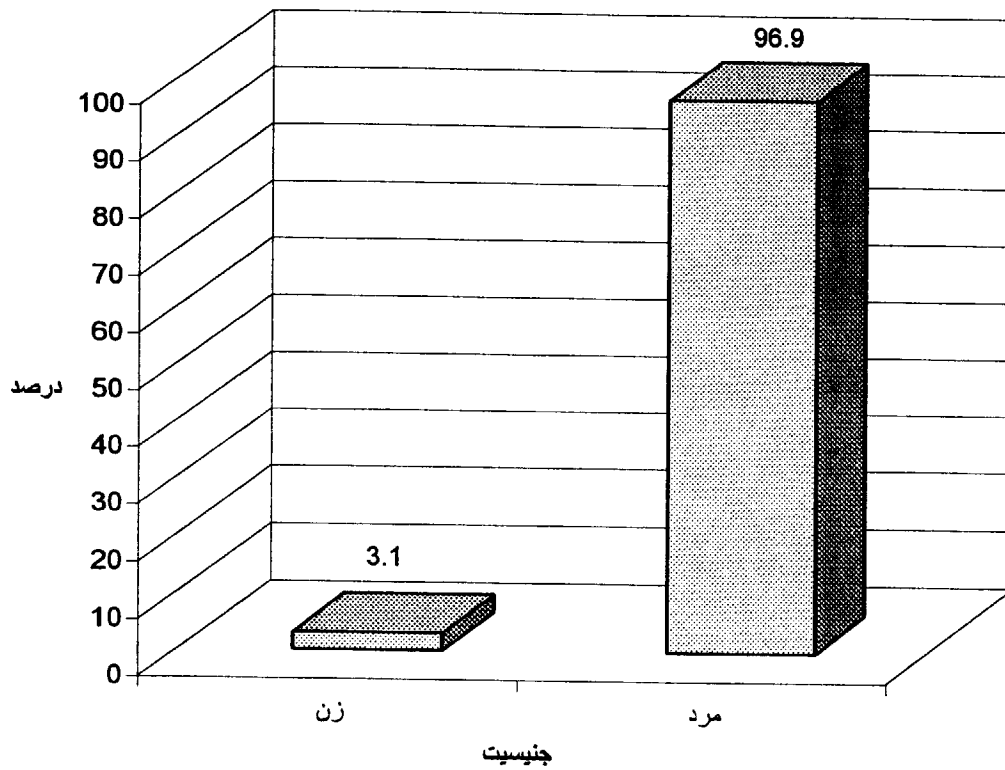
ب - وضعیت تحصیلی

پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه تحقیق، ۴۶ نفر دارای مدرک زیر دیپلم و ۳۳ نفر دارای مدرک دیپلم و ۴ نفر دارای مدرک فوق دیپلم و ۱۰ نفر دارای مدرک لیسانس و ۳ نفر دارای مدرک فوق لیسانس و بالاتر بوده‌اند. این مفهوم در نمودار (۲-۴) نشان داده شده است.

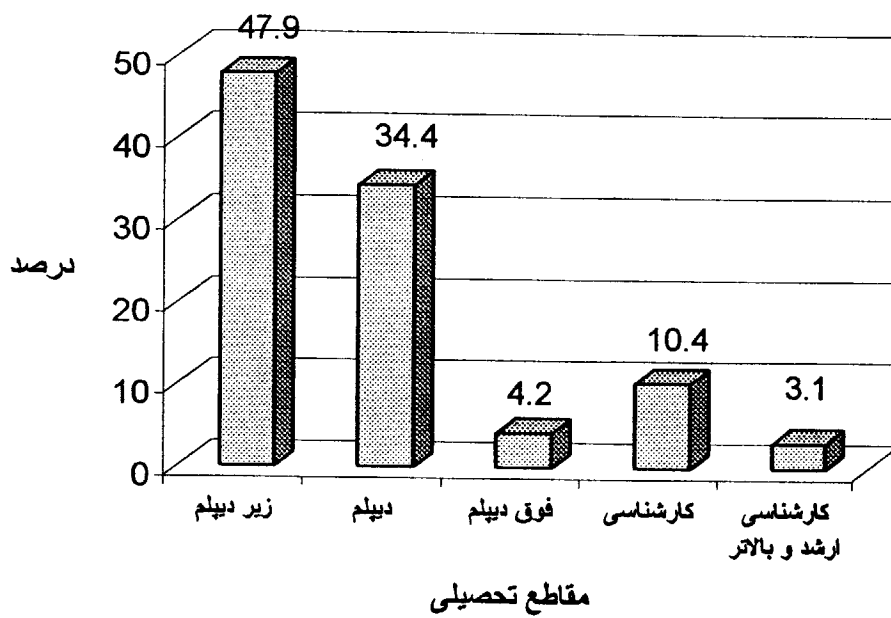
ج - ترکیب سن پاسخ‌دهندگان

پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه تحقیق، ۳۹ نفر کمتر از ۳۰ سال و ۴۰ نفر بین ۳۰ تا ۴۰ سال و ۱۵ نفر بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۲ نفر بین ۵۰ تا ۶۰ سال، سن داشته‌اند، این مفهوم در نمودار (۳-۴) نشان داده شده است.

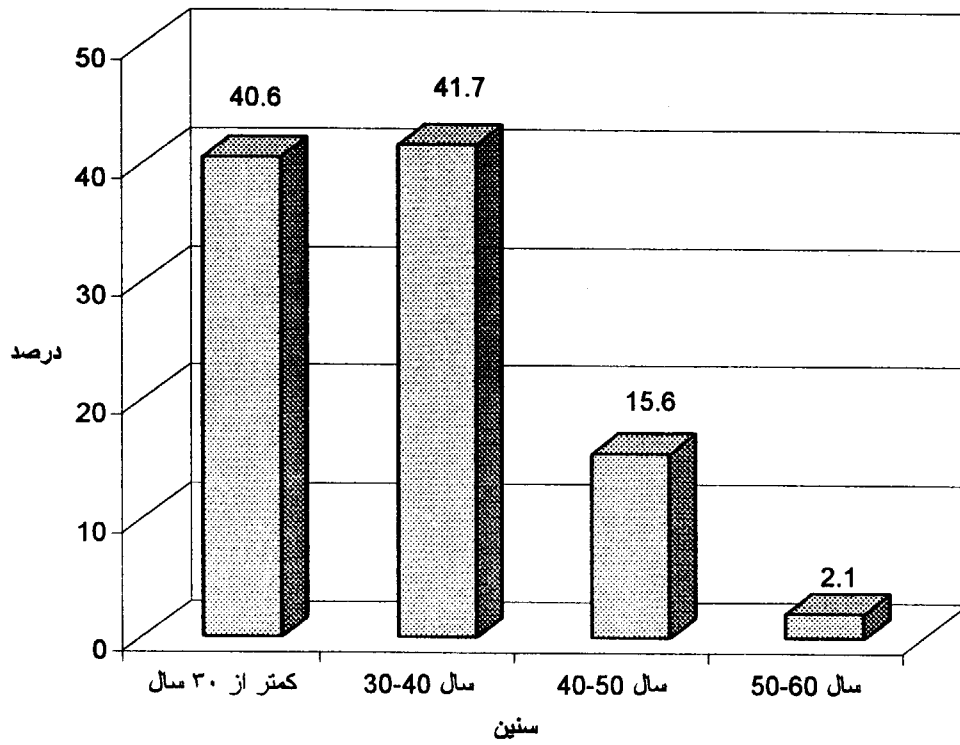
نمودار (۴-۱) توزیع پراکندگی جنسیت پاسخ دهندگان



نمودار (۴-۲) توزیع پراکندگی مقاطع تحصیلی پاسخ دهندگان



نمودار (۳-۴) توزیع پراکنگی سنین پاسخ دهندگان



آزمون توزیع دو جمله‌ای برای فرضیه ۱:

به نظر کارکنان شرکت صنعتی آزمایش به کارگیری مدیریت مشارکتی با بهره‌وری مرتبط می‌باشد = H_0 به نظر کارکنان شرکت صنعتی آزمایش به کارگیری مدیریت مشارکتی با بهره‌وری مرتبط نمی‌باشد = H_1

نتیجه آزمون	میزان خطا	سطح معنی داری	احتمال مشاهده شده	احتمال آزمون
پذیرش H_0	۰/۰۵	۰/۰۰۰۰	۰/۷۳۷۱	۰/۶۰۰۰

تصمیم‌گیری: در سطح احتمال ۹۵ درصد چون احتمال مشاهده شده از احتمال آزمون بزرگتر است بنابراین این فرضیه ۱ پذیرفته می‌شود.

به عبارت دیگر می‌توان گفت که به احتمال ۹۵ درصد به کارگیری مدیریت مشارکتی با بهره‌وری مرتبط می‌باشد.

آزمون توزیع دو جمله‌ای برای فرضیه ۲:

به نظر کارکنان شرکت صنعتی آزمایش به کارگیری مدیریت مشارکتی با تحقق

استراتژی سازمان مرتبط می‌باشد H_0

به نظر کارکنان شرکت صنعتی آزمایش به کارگیری مدیریت مشارکتی با تحقق

استراتژی سازمان مرتبط نمی‌باشد H_1

نتیجه آزمون	میزان خطا	سطح معنی داری	احتمال مشاهده شده	احتمال آزمون
رد H_0	۰/۰۵	۰/۰۰۰۰	۰/۴۵۷۴	۰/۶۰۰۰

تصمیم‌گیری: در سطح احتمال ۹۵ درصد چون احتمال مشاهده شده از احتمال آزمون

کوچکتر است بنابراین فرضیه ۲ پذیرفته نمی‌شود.

به عبارت دیگر می‌توان گفت که به احتمال ۹۵ درصد به کارگیری مدیریت مشارکتی با

تحقق استراتژی سازمان مرتبط نمی‌باشد.

آزموت توزیع دو جمله‌ای برای فرضیه ۳:

به نظر کارکنان شرکت صنعتی آزمایش به کارگیری مدیریت مشارکتی با روش

پاداش - تنبیه مرتبط می باشد = H_0

به نظر کارکنان شرکت صنعتی آزمایش به کارگیری مدیریت مشارکتی با روش

پاداش - تنبیه مرتبط نمی باشد = H_1

نتیجهٔ آزمون	میزان خطا	سطح معنی داری	احتمال مشاهده شده	احتمال آزمون
رد H_0	۰/۰۵	۰/۰۰۰۰	۰/۴۹۷۴	۰/۶۰۰۰

تصمیم‌گیری: در سطح احتمال ۹۵ درصد چون احتمال مشاهده شده از احتمال آزمون

کوچکتر است بنابراین فرضیه ۳ پذیرفته نمی شود. به عبارت دیگر می توان گفت که به

احتمال ۹۵ درصد به کارگیری مدیریت مشارکتی با روش پاداش - تنبیه مرتبط نمی باشد.

آزمون توزیع دوجمله‌ای برای فرضیه ۴:

به نظر کارکنان شرکت صنعتی آزمایش به کارگیری مدیریت مشارکتی با عملکرد

کارکنان مرتبط می‌باشد = H_0

به نظر کارکنان شرکت صنعتی آزمایش به کارگیری مدیریت مشارکتی با عملکرد

کارکنان مرتبط نمی‌باشد = H_1

نتیجه آزمون	میزان خطا	سطح معنی داری	احتمال مشاهده شده	احتمال آزمون
پذیرش H_0	۰/۰۵	۰/۰۴۱۲	۰/۶۵۲۱	۰/۶۰۰۰

تصمیم‌گیری: در سطح احتمال ۹۵ درصد چون احتمال مشاهده شده از احتمال آزمون

بزرگتر است بنابراین فرضیه ۴ پذیرفته می‌شود.

به عبارت دیگر می‌توان گفت که به احتمال ۹۵ درصد به کارگیری مدیریت مشارکتی با

عملکرد کارکنان مرتبط می‌باشد.

آزمون توزیع دوجمله‌ای برای فرضیه ۵:

به نظر کارکنان شرکت صنعتی آزمایش به کارگیری مدیریت مشارکتی با انگیزش

کارکنان مرتبط می‌باشد = H_0

به نظر کارکنان شرکت صنعتی آزمایش به کارگیری مدیریت مشارکتی با انگیزش

کارکنان مرتبط نمی‌باشد = H_1

نتیجه آزمون	میزان خطا	سطح معنی داری	احتمال مشاهده شده	احتمال آزمون
رد H_0	۰/۰۵	۰/۰۰۰۰	۰/۳۹۸۴	۰/۶۰۰۰

تصمیم‌گیری: در سطح احتمال ۹۵ درصد چون احتمال مشاهده شده از احتمال آزمون

کوچکتر است بنابراین فرضیه ۵ پذیرفته نمی‌شود، به عبارت دیگر می‌توان گفت که به

احتمال ۹۵ درصد به کارگیری مدیریت مشارکتی با انگیزش کارکنان مرتبط نمی‌باشد.

آزمون توزیع دو جمله‌ای برای فرضیه ۶:

به نظر کارکنان شرکت صنعتی آزمایش به کارگیری مدیریت مشارکتی با تعهد

سازمانی کارکنان مرتبط می‌باشد = H_0

به نظر کارکنان شرکت صنعتی آزمایش به کارگیری مدیریت مشارکتی با تعهد

سازمانی کارکنان مرتبط نمی‌باشد = H_1

نتیجه آزمون	میزان خطا	سطح معنی داری	احتمال مشاهده شده	احتمال آزمون
پذیرش H_0	۰/۰۵	۰/۱۷۸۷	۰/۶۳۶۱	۰/۶۰۰۰

تصمیم‌گیری: در سطح احتمال ۹۵ درصد چون احتمال مشاهده شده از احتمال آزمون

بزرگتر است بنابراین فرضیه ۶ پذیرفته می‌شود. به عبارت دیگر می‌توان گفت که به

احتمال ۹۵ درصد به کارگیری مدیریت مشارکتی با تعهد سازمانی کارکنان مرتبط

می‌باشد.

آزمون توزیع دو جمله‌ای برای فرضیه ۷:

به نظر کارکنان شرکت صنعتی آزمایش به کارگیری مدیریت مشارکتی با خلاقیت

کارکنان مرتبط می‌باشد = H_0

به نظر کارکنان شرکت صنعتی آزمایش به کارگیری مدیریت مشارکتی با خلاقیت

کارکنان مرتبط نمی‌باشد = H_1

نتیجه آزمون	میزان خطا	سطح معنی داری	احتمال مشاهده شده	احتمال آزمون
پذیرش H_0	۰/۰۵	۰/۰۰۰۰	۰/۷۹۰۱	۰/۶۰۰۰

تصمیم‌گیری: در سطح احتمال ۹۵ درصد چون احتمال مشاهده شده از احتمال آزمون

بزرگتر است بنابراین فرضیه ۷ پذیرفته می‌شود. به عبارت دیگر می‌توان گفت به احتمال

۹۵ درصد به کارگیری مدیریت مشارکتی با خلاقیت کارکنان مرتبط می‌باشد.

آزمون توزیع دو جمله‌ای برای فرضیه ۸:

به نظر کارکنان شرکت صنعتی آزمایش به کارگیری مدیریت مشارکتی با امنیت شغلی

مرتبط می‌باشد $H_0 =$

به نظر کارکنان شرکت صنعتی آزمایش به کارگیری مدیریت مشارکتی با امنیت شغلی

مرتبط نمی‌باشد $H_1 =$

نتیجه آزمون	میزان خطا	سطح معنی داری	احتمال مشاهده شده	احتمال آزمون
پذیرش H_0	۰/۰۵	۰/۰۰۰۰	۰/۷۵۶۲	۰/۶۰۰۰

تصمیم‌گیری: در سطح احتمالی ۹۵ درصد چون احتمال مشاهده شده از احتمال آزمون

بزرگتر است بنابراین فرضیه ۸ پذیرفته می‌شود. به عبارت دیگر می‌توان گفت که به

احتمال ۹۵ درصد به کارگیری مدیریت مشارکتی با امنیت شغلی، مرتبط می‌باشد.

آزمون توزیع دو جمله‌ای برای فرضیه ۹:

به نظر کارکنان شرکت صنعتی آزمایش به کارگیری مدیریت مشارکتی با رضایت

شغلی کارکنان مرتبط می‌باشد = H_0

به نظر کارکنان شرکت صنعتی آزمایش به کارگیری مدیریت مشارکتی با رضایت

شغلی کارکنان مرتبط نمی‌باشد = H_1

نتیجه آزمون	میزان خطا	سطح معنی داری	احتمال مشاهده شده	احتمال آزمون
پذیرش H_0	۰/۰۵	۰/۰۰۰۰	۰/۷۱۸۶	۰/۶۰۰۰

تصمیم‌گیری: در سطح احتمال ۹۵ درصد چون احتمال مشاهده شده از احتمال آزمون

بزرگتر است بنابراین فرضیه ۹ پذیرفته می‌شود. به عبارت دیگر می‌توان گفت که به

احتمال ۹۵ درصد به کارگیری مدیریت مشارکتی با رضایت شغلی کارکنان مرتبط

می‌باشد.

آزمون توزیع دوجمله‌ای برای فرضیه ۱۰:

به نظر کارکنان شرکت صنعتی آزمایش به کارگیری مدیریت مشارکتی با ثبات

مدیریت مرتبط می‌باشد = H_0

به نظر کارکنان شرکت صنعتی آزمایش به کارگیری مدیریت مشارکتی با ثبات

مدیریت مرتبط نمی‌باشد = H_1

نتیجه آزمون	میزان خطا	سطح معنی داری	احتمال مشاهده شده	احتمال آزمون
پذیرش H_0	۰/۰۵	۰/۰۰۰۰	۰/۷۸۲۷	۰/۶۰۰۰

تصمیم‌گیری: در سطح احتمال ۹۵ درصد چون احتمال مشاهده از احتمال آزمون بزرگتر است بنابراین فرضیه ۱۰ پذیرفته می‌شود. به عبارت دیگر می‌توان گفت که به احتمال ۹۵ درصد به کارگیری مدیریت مشارکتی با ثبات مدیریت مرتبط می‌باشد.

آزمون توزیع دوجمله‌ای برای فرضیه ۱۱:

به نظر کارکنان شرکت صنعتی آزمایش به کارگیری مدیریت مشارکتی با بهبود

کیفیت کالا مرتبط می‌باشد = H_0

به نظر کارکنان شرکت صنعتی آزمایش به کارگیری مدیریت مشارکتی با بهبود

کیفیت کالا مرتبط نمی‌باشد = H_1

نتیجه آزمون	میزان خطا	سطح معنی داری	احتمال مشاهده شده	احتمال آزمون
رد H_0	۰/۰۵	۰/۹۰۶۶	۰/۵۹۵۶	۰/۶۰۰۰

تصمیم‌گیری: در سطح احتمال ۹۵ درصد چون احتمال مشاهده شده از احتمال آزمون

کوچتر است بنابراین فرضیه ۱۱ پذیرفته نمی‌شود. به عبارت دیگر می‌توان گفت که به

احتمال ۹۵ درصد به کارگیری مدیریت مشارکتی با بهبود کیفیت کالا مرتبط نمی‌باشد.

آزمون توزیع دو جمله‌ای برای مدیریت مشارکتی = Y :

به نظر کارکنان شرکت صنعتی آزمایش به کارگیری مدیریت مشارکتی با مدیریت

مشارکتی مرتبط می‌باشد = H_0

به نظر کارکنان شرکت صنعتی آزمایشی به کارگیری مدیریت مشارکتی با مدیریت

مشارکتی مرتبط نمی‌باشد = H_1

نتیجه آزمون	میزان خطا	سطح معنی داری	احتمال مشاهده شده	احتمال آزمون
پذیرش H_0	۰/۰۵	۰/۰۷۱۷	۰/۶۵۵۶	۰/۶۰۰۰

تصمیم‌گیری: در سطح احتمال ۹۵ درصد چون احتمال مشاهده شده از احتمال آزمون

بزرگتر است بنابراین مدیریت مشارکتی پذیرفته می‌شود.

به عبارت دیگر می‌توان گفت که به احتمال ۹۵ درصد به کارگیری مدیریت مشارکتی با

مدیریت مشارکتی مرتبط می‌باشد.

آزمون واریانس فریدمن :

رتبه میانگین فرضیه‌های یازده‌گانه با یکدیگر برابر می‌باشند $H_0: \emptyset = 0$

حداقل یک زوج از رتبه میانگین‌های فرضیه‌ها با هم اختلاف معنی‌داری دارند $H_1: \emptyset \neq 0$

نتیجه آزمون	میزان خطا	سطح معنی‌داری	درجه آزادی	کای دو محاسبه شده
رد H_0	۰/۰۵	۰/۰۰۰۰	۱۰	۲۲۴/۷۷۵۰

تصمیم‌گیری: در سطح اطمینان ۹۵ درصد، چون سطح معنی‌داری از مون کوچکتر از

میزان خطا می‌باشد بنابراین فرضیه H_0 رد می‌شود. به عبارت دیگر با ۹۵ درصد اطمینان

می‌توان اظهار نمود که حداقل یک زوج از متغیرها با هم اختلاف معنی‌داری دارند.

جدول (۱-۴) اولویت‌بندی متغیرها بر اساس آزمون فریدمن

ردیف	نام متغیر	رتبه میانگین	اولویت‌بندی
۱	بهره‌وری	۸/۶۱	اول
۲	تحقق استراتژی سازمان	۴/۲۵	دهم
۳	روش پاداش - تنبیه	۴/۸۹	نهم
۴	عملکرد کارکنان	۵/۷۷	ششم
۵	انگیزش کارکنان	۳/۶۱	یازدهم
۶	تعهد سازمانی کارکنان	۴/۹۲	هشتم
۷	خلاقیت کارکنان	۸/۰۵	دوم
۸	امنیت شغلی	۶/۷۸	پنجم
۹	رضایت شغلی کارکنان	۶/۸۸	چهارم
۱۰	ثبات مدیریت	۶/۹۴	سوم
۱۱	بهبود کیفیت کالا	۵/۳۰	هفتم

بررسی و اولویت بندی هر یک از متغیرها (آزمون فرید من)

از آزمون فرید من به منظور اولویت بندی هر یک از متغیرهای مرتبط با نظام مدیریت مشارکتی استفاده شده است. بر اساس اطلاعاتی که از تجزیه و تحلیل داده‌ها بدست آمده و در جدول (۴-۱) نشان داده شده است، مشخص می‌شود که از مجموع متغیرها، «بهره‌وری» و «پس از آن «خلاقیت کارکنان» و «پس از آن «ثبات مدیریت» و «پس از آن «رضایت شغلی کارکنان» بیشترین ارتباط را با مدیریت مشارکتی دارند و همچنین متغیرهای «انگیزش کارکنان» و «پس از آن «تحقق استراتژی سازمان» و «پس از آن «روش پاداش - تنبیه» و «پس از آن «تعهد سازمانی کارکنان» کمترین ارتباط را با مدیریت مشارکتی دارند.

از آنجا که آزمون فرید من مشخص می‌کند که حداقل بین یک زوج از رتبه میانگین‌های فرضیه‌ها با هم اختلاف معنی داری وجود دارد و در این پژوهش از چند متغیر استفاده شده است، لازم بود که این متغیرها دو به دو با همدیگر مقایسه شوند. بعد از مقایسه رتبه میانگین متغیرها که در جدول (۴-۱) نمایش داده شده است، در سطح اطمینان ۹۵٪ بهره‌وری با رتبه میانگین ۸/۶۱ و انگیزش کارکنان با رتبه میانگین ۳/۶۱ اختلاف معنی داری با هم دارند.

آزمون همبستگی بین سؤال ۱ پرسشنامه با سؤال ۱۲ پرسشنامه :

همبستگی معنی داری بین بهره‌وری با سطح بهره‌وری وجود ندارد $H_0: \rho = 0$

همبستگی معنی داری بین بهره‌وری با سطح بهره‌وری وجود دارد $H_1: \rho \neq 0$

میزان همبستگی	سطح معنی داری	میزان خطا	نتیجه آزمون
۰/۲۰۴۹	۰/۰۴۲	۰/۰۵	$H_0 > /$

تصمیم‌گیری: در سطح اطمینان ۹۵ درصد، چون سطح معنی داری آزمون کوچکتر از

میزان خطا می‌باشد بنابراین فرضیه H_0 رد می‌شود. به عبارت دیگر، می‌توان اظهار نمود

که بین بهره‌وری و سطح بهره‌وری همبستگی معنی داری وجود دارد.

آزمون همبستگی بین سؤال ۱ پرسشنامه با سؤال ۱۳ پرسشنامه :

همبستگی معنی داری بین بهره‌وری با میزان اتلاف منابع وجود ندارد $H_0: \rho = 0$

همبستگی معنی داری بین بهره‌وری با میزان اتلاف منابع وجود دارد $H_1: \rho \neq 0$

نتیجه آزمون	میزان خطا	سطح معنی داری	میزان همبستگی
$H_0 > /$	۰/۰۵	۰/۰۴۲	۰/۲۰۴۹

تصمیم‌گیری: در سطح اطمینان ۹۵ درصد، چون سطح معنی داری آزمون کوچکتر از

میزان خطا باشد بنابراین فرضیه H_0 رد می‌شود. به عبارت دیگر، می‌توان اظهار نمود که

بین بهره‌وری و میزان اتلاف منابع همبستگی معنی داری وجود دارد.

آزمون همبستگی بین سؤال ۱ پرسشنامه با سؤال ۱۴ پرسشنامه :

همبستگی معنی داری بین بهره‌وری با میزان هزینه‌ها نسبت به عملکرد وجود

ندارد $H_0: \rho = 0$

همبستگی معنی داری بین بهره‌وری با میزان هزینه‌ها نسبت به عملکرد وجود

دارد $H_1: \rho \neq 0$

میزان همبستگی	سطح معنی داری	میزان خطا	نتیجه آزمون
۰/۲۰۴۹	۰/۰۴۲	۰/۰۵	$H_0 > /$

تصمیم‌گیری: در سطح اطمینان ۹۵ درصد، چون سطح معنی داری آزمون کوچکتر از

میزان خطا می‌باشد بنابراین فرضیه H_0 رد می‌شود. به عبارت دیگر، می‌توان اظهار نمود

که بین بهره‌وری و میزان هزینه‌ها نسبت به عملکرد همبستگی معنی داری وجود دارد.

آزمون همبستگی بین سؤال ۲ پرسشنامه با سؤال ۱۵ پرسشنامه :

همبستگی معنی داری بین تحقق استراتژی سازمان با خط مشی های کاری جهت تحقق

اهداف مشترک وجود ندارد $H_0: \rho = 0$

همبستگی معنی داری بین تحقق استراتژی سازمان با خط مشی های کاری جهت تحقق

اهداف شرکت وجود دارد $H_1: \rho \neq 0$

میزان همبستگی	سطح معنی داری	میزان خطا	نتیجه آزمون
۰/۰۵۳۱	۰/۶۰۱	۰/۰۵	پذیرش H_0

تصمیم گیری: در سطح اطمینان ۹۵ درصد، چون سطح معنی داری آزمون بزرگتر از

میزان خطا می باشد بنابراین فرضیه H_0 پذیرفته می شود. به عبارت دیگر می توان اظهار

نمود که بین تحقق استراتژی سازمان و خط مشی های کاری جهت تحقق اهداف شرکت

همبستگی معنی داری وجود ندارد.

آزمون همبستگی بین سؤال ۲ پرسشنامه با سؤال ۱۶ پرسشنامه:

همبستگی معنی داری بین تحقق استراتژی سازمان با روشها و دستورالعملهای مدون

وجود ندارد $H_0: \rho = 0$

همبستگی معنی داری بین تحقق استراتژی سازمان با روشها و دستورالعملهای مدون

وجود دارد $H_1: \rho \neq 0$

نتیجه آزمون	میزان خطا	سطح معنی داری	میزان همبستگی
پذیرش H_0	۰/۰۵	۰/۶۰۱	۰/۰۵۳۱

تصمیم‌گیری: در سطح اطمینان ۹۵ درصد، چون سطح معنی داری آزمون بزرگتر از

میزان خطا می‌باشد بنابراین فرضیه H_0 پذیرفته می‌شود. به عبارت دیگر می‌توان اظهار

نمود که بین تحقق استراتژی سازمان و روشها و دستورالعملهای مدون همبستگی معنی

داری وجود ندارد.

آزمون همبستگی بین سؤال ۲ پرسشنامه با سؤال ۱۷ پرسشنامه :

همبستگی معنی داری بین تحقق استراتژی سازمان با به کارگیری روشهای جدید جهت

دستیابی به اهداف شرکت وجود ندارد $H_0: \rho = 0$

همبستگی معنی داری بین تحقق استراتژی سازمان با بکارگیری روشهای جدید جهت

دستیابی به اهداف شرکت وجود دارد $H_1: \rho \neq 0$

نتیجه آزمون	میزان خطا	سطح معنی داری	میزان همبستگی
پذیرش H_0	۰/۰۵	۰/۶۰۱	۰/۰۵۳۱

تصمیم‌گیری: در سطح اطمینان ۹۵ درصد، چون سطح معنی داری آزمون بزرگتر از

میزان خطا می باشد بنابراین فرضیه H_0 پذیرفته می شود. به عبارت دیگر می توان اظهار

نمود که بین تحقق استراتژی سازمان و به کارگیری روشهای جدید جهت دستیابی به

اهداف شرکت همبستگی معنی داری وجود ندارد.

آزمون همبستگی بین سؤال ۳ پرسشنامه با سؤال ۱۸ پرسشنامه :

همبستگی معنی داری بین روش پاداش - تنبیه با اعطای پاداشهای مالی وجود

ندارد $H_0: \rho = 0$

همبستگی معنی داری بین روش پاداش - تنبیه با اعطای پاداشهای مالی وجود

دارد $H_1: \rho \neq 0$

نتیجه آزمون	میزان خطا	سطح معنی داری	میزان همبستگی
پذیرش H_0	۰/۰۵	۰/۹۴۵	۰/۰۰۷۱

تصمیم‌گیری: در سطح اطمینان ۹۵ درصد، چون سطح معنی داری آزمون بزرگتر از

میران خطا می‌باشد بنابراین فرضیه H_0 پذیرفته می‌شود. به عبارت دیگر می‌توان اظهار

نمود که بین روش پاداش - تنبیه و اعطای پاداشهای مالی همبستگی معنی داری وجود

ندارد.

آزمون همبستگی بین سؤال ۳ پرسشنامه با سؤال ۱۹ پرسشنامه :

همبستگی معنی داری بین روش پاداش - تنبیه با مکانیزمهای پاداش - تنبیه به موقع

وجود ندارد $H_0: \rho = 0$

همبستگی معنی داری بین روش پاداش - تنبیه با مکانیزمهای پاداش - تنبیه به موقع

وجود دارد $H_1: \rho \neq 0$

نتیجه آزمون	میزان خطا	سطح معنی داری	میزان همبستگی
پذیرش H_0	۰/۰۵	۰/۹۴۵	۰/۰۰۷۱

تصمیم‌گیری: در سطح اطمینان ۹۵ درصد، چون سطح معنی داری آزمون بزرگتر از

میزان خطا می‌باشد بنابراین فرضیه H_0 پذیرفته می‌شود.

به عبارت دیگر می‌توان اظهار نمود که بین روش پاداش - تنبیه و مکانیزمهای پاداش -

تنبیه به موقع، همبستگی معنی داری وجود ندارد.

آزمون همبستگی بین سؤال ۳ پرسشنامه با سؤال ۲۰ پرسشنامه :

همبستگی معنی داری بین روش پاداش - تنبیه با اختیار مدیران در جهت تنبیه کارکنان

وجود ندارد $H_0: \rho = 0$

همبستگی معنی داری بین روش پاداش - تنبیه با اختیار مدیران در جهت تشویق -

تنبیه کارکنان وجود دارد $H_1: \rho \neq 0$

نتیجه آزمون	میزان خطا	سطح معنی داری	میزان همبستگی
پذیرش H_0	۰/۰۵	۰/۹۴۵	۰/۰۰۷۱

تصمیم‌گیری: در سطح اطمینان ۹۵ درصد، چون سطح معنی داری آزمون بزرگتر از

میزان خطا می‌باشد بنابراین فرضیه H_0 پذیرفته می‌شود. به عبارت دیگر می‌توان اظهار

نمود که بین روش پاداش - تنبیه با اختیار مدیران در جهت تشویق - تنبیه کارکنان،

همبستگی معنی داری وجود ندارد.

آزمون همبستگی بین سؤال ۴ پرسشنامه با سؤال ۲۱ پرسشنامه :

همبستگی معنی داری بین عملکرد کارکنان با میزان عملکرد کارکنان شرکت وجود

ندارد $H_0: \rho = 0$

همبستگی معنی داری بین عملکرد کارکنان با میزان عملکرد کارکنان شرکت وجود

دارد $H_1: \rho \neq 0$

نتیجه آزمون	میزان خطا	سطح معنی داری	میزان همبستگی
پذیرش H_0	۰/۰۵	۰/۱۹۷	۰/۱۳۰۸

تصمیم‌گیری: در سطح اطمینان ۹۵ درصد، چون سطح معنی داری آزمون بزرگتر از

میزان خطا می‌باشد بنابراین فرضیه H_0 پذیرفته می‌شود. به عبارت دیگر می‌توان اظهار

نمود که بین عملکرد کارکنان و میزان عملکرد کارکنان شرکت، همبستگی معنی داری

وجود ندارد.

آزمون همبستگی بین سؤال ۴ پرسشنامه با سؤال ۲۲ پرسشنامه :

همبستگی معنی داری بین عملکرد کارکنان با سوء عملکرد کارکنان شرکت وجود

ندارد $H_0: \rho = 0$

همبستگی معنی داری بین عملکرد کارکنان با سوء عملکرد کارکنان شرکت وجود

دارد $H_1: \rho \neq 0$

نتیجه آزمون	میزان خطا	سطح معنی داری	میزان همبستگی
پذیرش H_0	۰/۰۵	۰/۱۹۷	۰/۱۳۰۸

تصمیم‌گیری: در سطح اطمینان ۹۵ درصد، چون سطح معنی داری آزمون بزرگتر از

میزان خطا می‌باشد بنابراین فرضیه H_0 پذیرفته می‌شود.

به عبارت دیگر می‌توان اظهار نمود که بین عملکرد کارکنان و سوء عملکرد کارکنان

شرکت، همبستگی معنی داری وجود ندارد.

آزمون همبستگی بین سؤال ۴ پرسشنامه با سؤال ۲۳ پرسشنامه :

همبستگی معنی داری بین عملکرد کارکنان با ارزشیابی عملکرد کارکنان وجود

ندارد $H_0: \rho = 0$

همبستگی معنی داری بین عملکرد کارکنان با ارزشیابی عملکرد کارکنان وجود

دارد $H_1: \rho \neq 0$

نتیجه آزمون	میزان خطا	سطح معنی داری	میزان همبستگی
پذیرش H_0	۰/۰۵	۰/۱۹۷	۰/۱۳۰۸

تصمیم‌گیری: در سطح اطمینان ۹۵ درصد، چون سطح معنی داری آزمون بزرگتر از

میزان خطا می‌باشد بنابراین فرضیه H_0 پذیرفته می‌شود.

به عبارت دیگر می‌توان اظهار نمود که بین عملکرد کارکنان و ارزشیابی عملکرد

کارکنان، همبستگی معنی داری وجود ندارد.

آزمون همبستگی بین سؤال ۵ پرسشنامه با سؤال ۲۴ پرسشنامه :

همبستگی معنی داری بین انگیزش کارکنان با افزایش روحیه کاری کارکنان وجود

ندارد $H_0: \rho = 0$

همبستگی معنی داری بین انگیزش کارکنان با افزایش روحیه کاری کارکنان وجود

دارد $H_1: \rho \neq 0$

میزان همبستگی	سطح معنی داری	میزان خطا	نتیجه آزمون
۰/۶۴۱۷	۰/۰۰۰	۰/۰۵	$H_0 > /$

تصمیم‌گیری: در سطح اطمینان ۹۵ درصد، چون سطح معنی داری آزمون کوچکتر از

میزان خطا می‌باشد بنابراین فرضیه H_0 رد می‌شود.

به عبارت دیگر می‌توان اظهار نمود که بین انگیزش کارکنان و افزایش روحیه کاری

کارکنان، همبستگی معنی داری وجود دارد.

آزمون همبستگی بین سؤال ۵ پرسشنامه با سؤال ۲۵ پرسشنامه :

همبستگی معنی داری بین انگیزش کارکنان با ایجاد انگیزه از سوی مدیران در کارکنان

به منظور رفع مشکلات شرکت وجود ندارد $H_0: \rho = 0$

همبستگی معنی داری بین انگیزش کارکنان با ایجاد انگیزه از سوی مدیران در

کارکنان به منظور رفع مشکلات شرکت وجود دارد $H_1: \rho \neq 0$

میزان همبستگی	سطح معنی داری	میزان خطا	نتیجه آزمون
۰/۶۴۱۷	۰/۰۰۰	۰/۰۵	$H_0 > /$

تصمیم‌گیری: در سطح اطمینان ۹۵ درصد، چون سطح معنی داری آزمون کوچکتر از

میزان خطا می‌باشد بنابراین فرضیه H_0 رد می‌شود. به عبارت دیگر می‌توان اظهار نمود

که بین انگیزش کارکنان و ایجاد انگیزه از سوی مدیران در کارکنان به منظور رفع

مشکلات شرکت، همبستگی معنی داری وجود دارد.

آزمون همبستگی بین سؤال ۵ پرسشنامه با سؤال ۲۶ پرسشنامه :

همبستگی معنی داری بین انگیزش کارکنان با ایجاد شور و شوق از سوی مدیران در

$$H_0: \rho = 0 \text{ کارکنان وجود ندارد}$$

همبستگی معنی داری بین انگیزش کارکنان با ایجاد شور و شوق از سوی مدیران در

$$H_1: \rho \neq 0 \text{ کارکنان وجود دارد}$$

میزان همبستگی	سطح معنی داری	میزان خطا	نتیجه آزمون
۰/۶۴۱۷	۰/۰۰۰	۰/۰۵	$H_0 > /$

تصمیم‌گیری: در سطح اطمینان ۹۵ درصد، چون سطح معنی داری آزمون کوچکتر از

میزان خطا می‌باشد بنابراین فرضیه H_0 رد می‌شود.

به عبارت دیگر می‌توان اظهار نمود که بین انگیزش کارکنان و ایجاد شور و شوق از

سوی مدیران در کارکنان، همبستگی معنی داری وجود دارد.

آزمون همبستگی بین سؤال ۶ پرسشنامه با سؤال ۲۷ پرسشنامه:

همبستگی معنی داری بین تعهد سازمانی کارکنان با میزان وفاداری کارکنان وجود

ندارد $H_0: \rho = 0$

همبستگی معنی داری بین تعهد سازمانی کارکنان با میزان وفاداری کارکنان وجود

دارد $H_1: \rho \neq 0$

نتیجه آزمون	میزان خطا	سطح معنی داری	میزان همبستگی
$H_0 > /$	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۷۵۰۳

تصمیم‌گیری: در سطح اطمینان ۹۵ درصد، چون سطح معنی داری آزمون کوچکتر از

میزان خطا می‌باشد بنابراین فرضیه H_0 رد می‌شود.

به عبارت دیگر می‌توان اظهار نمود که بین تعهد سازمانی کارکنان و میزان وفاداری

کارکنان، همبستگی معنی داری وجود دارد.

آزمون همبستگی بین سؤال ۶ پرسشنامه با سؤال ۲۸ پرسشنامه :

همبستگی معنی داری بین تعهد سازمانی کارکنان و شرکت را از آن خود دانستن

وجود ندارد $H_0: \rho = 0$

همبستگی معنی داری بین تعهد سازمانی کارکنان و شرکت را از آن خود دانستن

وجود دارد $H_1: \rho \neq 0$

میزان همبستگی	سطح معنی داری	میزان خطا	نتیجه آزمون
۰/۷۵۰۳	۰/۰۰۰	۰/۰۵	$H_0 > /$

تصمیم‌گیری: در سطح اطمینان ۹۵ درصد، چون سطح معنی داری آزمون کوچکتر از

میزان خطا می‌باشد بنابراین فرضیه H_0 رد می‌شود. به عبارت دیگر می‌توان اظهار نمود

که بین تعهد سازمانی کارکنان و شرکت را از آن خود دانستن، همبستگی معنی داری

وجود دارد.

آزمون همبستگی بین سؤال ۶ پرسشنامه با سؤال ۲۹ پرسشنامه :

همبستگی معنی داری بین تعهد سازمانی کارکنان با همسوئی اهداف شرکت و اهداف

کارکنان وجود ندارد $H_0: \rho = 0$

همبستگی معنی داری بین تعهد سازمانی کارکنان با همسوئی اهداف شرکت و اهداف

کارکنان وجود دارد $H_1: \rho \neq 0$

نتیجه آزمون	میزان خطا	سطح معنی داری	میزان همبستگی
$H_0 > /$	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۷۵۰۳

تصمیم‌گیری: در سطح اطمینان ۹۵ درصد، چون سطح معنی داری آزمون کوچکتر از

میزان خطا می‌باشد بنابراین فرضیه H_0 رد می‌شود. به عبارت دیگر می‌توان اظهار نمود

که بین تعهد سازمانی کارکنان و همسوئی اهداف شرکت و اهداف کارکنان، همبستگی

معنی داری وجود دارد.

آزمون همبستگی بین سؤال ۷ پرسشنامه با سؤال ۳۰ پرسشنامه :

همبستگی معنی داری بین خلاقیت کارکنان با ارائه خدمات استثنائی از سوی کارکنان

وجود ندارد $H_0: \rho = 0$

همبستگی معنی داری بین خلاقیت کارکنان با ارائه خدمات استثنائی از سوی کارکنان

وجود دارد $H_1: \rho \neq 0$

میزان همبستگی	سطح معنی داری	میزان خطا	نتیجه آزمون
۰/۷۲۰۴	۰/۰۰۰	۰/۰۵	$H_0 > /$

تصمیم‌گیری: در سطح اطمینان ۹۵ درصد، چون سطح معنی داری آزمون کوچکتر از

میزان خطا می باشد بنابراین فرضیه H_0 رد می شود. به عبارت دیگر می توان اظهار نمود

که بین خلاقیت کارکنان و ارائه خدمات استثنائی همبستگی معنی داری وجود دارد.

آزمون همبستگی بین سؤال ۷ پرسشنامه با سؤال ۳۱ پرسشنامه :

همبستگی معنی داری بین خلاقیت کارکنان با لذت بردن از روشهای جدید و ابداعی از

$$H_0: \rho = 0 \text{ ندارد وجود ندارد}$$

همبستگی معنی داری بین خلاقیت کارکنان با لذت بردن از روشهای جدید و ابداعی از

$$H_1: \rho \neq 0 \text{ دارد وجود دارد}$$

میزان همبستگی	سطح معنی داری	میزان خطا	نتیجه آزمون
۰/۷۲۰۴	۰/۰۰۰	۰/۰۵	$H_0 > /$

تصمیم‌گیری: در سطح اطمینان ۹۵ درصد، چون سطح معنی داری آزمون کوچکتر از

میزان خطا می‌باشد بنابراین فرضیه H_0 رد می‌شود. به عبارت دیگر می‌توان اظهار نمود

که بین خلاقیت کارکنان و لذت بردن از روشهای جدید و ابداعی از سوی کارکنان

همبستگی معنی داری وجود دارد.

آزمون همبستگی بین سؤال ۷ پرسشنامه با سؤال ۳۲ پرسشنامه :

همبستگی معنی داری بین خلاقیت کارکنان با فکر کردن بر روی شیوه‌های مناسب‌تر

از سوی کارکنان وجود ندارد $H_0: \rho = 0$

همبستگی معنی داری بین خلاقیت کارکنان با فکر کردن بر روی شیوه‌های مناسب‌تر از

سوی کارکنان وجود دارد $H_1: \rho \neq 0$

نتیجه آزمون	میزان خطا	سطح معنی داری	میزان همبستگی
$H_0 > /$	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۷۲۰۴

تصمیم‌گیری: در سطح اطمینان ۹۵ درصد، چون سطح معنی داری آزمون کوچکتر از

میزان خطا می‌باشد بنابراین فرضیه H_0 رد می‌شود. به عبارت دیگر می‌توان اظهار نمود

که بین خلاقیت کارکنان و فکر کردن بر روی شیوه‌های مناسب‌تر، از سوی کارکنان

همبستگی معنی داری وجود دارد.

آزمون همبستگی بین سؤال ۸ پرسشنامه با سؤال ۳۳ پرسشنامه :

همبستگی معنی داری بین امنیت شغلی با امیدوار بودن کارکنان به آینده شغلی خود

وجود ندارد $H_0: \rho = 0$

همبستگی معنی داری بین امنیت شغلی با امیدوار بودن کارکنان به آینده شغلی خود

وجود دارد $H_1: \rho \neq 0$

میزان همبستگی	سطح معنی داری	میزان خطا	نتیجه آزمون
۰/۷۹۱۳	۰/۰۰۰	۰/۰۵	$H_0 > /$

تصمیم‌گیری: در سطح اطمینان ۹۵ درصد، چون سطح معنی داری آزمون، کوچکتر از

میزان خطا می‌باشد بنابراین فرضیه H_0 رد می‌شود. به عبارت دیگر می‌توان اظهار نمود

که بین امنیت شغلی و امیدوار بودن کارکنان به آینده شغلی خود، همبستگی معنی داری

وجود دارد.

آزمون همبستگی بین سؤال ۸ پرسشنامه با سؤال ۳۴ پرسشنامه :

همبستگی معنی داری بین امنیت شغلی با تمایل داشتن کارکنان به ترک محل کار خود

وجود ندارد $H_0: \rho = 0$

همبستگی معنی داری بین امنیت شغلی با تمایل داشتن کارکنان به ترک محل کار خود

وجود دارد $H_1: \rho \neq 0$

میزان همبستگی	سطح معنی داری	میزان خطا	نتیجه آزمون
۰/۷۹۱۳	۰/۰۰۰	۰/۰۵	$H_0 > /$

تصمیم‌گیری: در سطح اطمینان ۹۵ درصد، چون سطح معنی داری آزمون، کوچکتر از

میزان خطا می‌باشد بنابراین فرضیه H_0 رد می‌شود. به عبارت دیگر می‌توان اظهار نمود

که بین امنیت شغلی و تمایل داشتن کارکنان به ترک محل کار خود همبستگی معنی داری

وجود دارد.

آزمون همبستگی بین سؤال ۸ پرسشنامه با سؤال ۳۵ پرسشنامه :

همبستگی معنی داری بین امنیت شغلی با جابه جایی کارکنان وجود ندارد $H_0: \rho = 0$

همبستگی معنی داری بین امنیت شغلی با جابه جایی کارکنان وجود دارد $H_1: \rho \neq 0$

میزان همبستگی	سطح معنی داری	میزان خطا	نتیجه آزمون
۰/۷۹۱۳	۰/۰۰۰	۰/۰۵	$H_0 > /$

تصمیم گیری: در سطح اطمینان ۹۵ درصد، چون سطح معنی داری آزمون کوچکتر از

میزان خطا می باشد بنابراین فرضیه H_0 رد می شود. به عبارت دیگر می توان اظهار نمود

که بین امنیت شغلی و جابه جایی کارکنان، همبستگی معنی داری وجود دارد.

آزمون همبستگی بین سؤال ۹ پرسشنامه با سؤال ۳۶ پرسشنامه :

همبستگی معنی داری بین رضایت شغلی کارکنان و حقوق و مزایای دریافتی آنان

وجود ندارد $H_0: \rho = 0$

همبستگی معنی داری بین رضایت شغلی کارکنان و حقوق و مزایای دریافتی آنان

وجود دارد $H_1: \rho \neq 0$

نتیجه آزمون	میزان خطا	سطح معنی داری	میزان همبستگی
$H_0 > /$	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۶۷۱۴

تصمیم‌گیری: در سطح اطمینان ۹۵ درصد، چون سطح معنی داری آزمون کوچکتر از

میزان خطا می‌باشد بنابراین فرضیه H_0 رد می‌شود. به عبارت دیگر می‌توان اظهار نمود

که بین رضایت شغلی کارکنان و حقوق و مزایای دریافتی آنان همبستگی معنی داری

وجود دارد.

آزمون همبستگی بین سؤال ۹ پرسشنامه با سؤال ۳۷ پرسشنامه :

همبستگی معنی داری بین رضایت شغلی کارکنان با ارزشمند دانستن شغلشان وجود

ندارد $H_0: \rho = 0$

همبستگی معنی داری بین رضایت شغلی کارکنان با ارزشمند دانستن شغلشان وجود

دارد $H_1: \rho \neq 0$

نتیجه آزمون	میزان خطا	سطح معنی داری	میزان همبستگی
$H_0 > /$	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۶۷۱۴

تصمیم‌گیری: در سطح اطمینان ۹۵ درصد، چون سطح معنی داری آزمون کوچکتر از

میزان خطا می‌باشد بنابراین فرضیه H_0 رد می‌شود.

به عبارت دیگر می‌توان اظهار نمود که بین رضایت شغلی کارکنان با ارزشمند دانستن

شغلشان همبستگی معنی داری وجود دارد.

آزمون همبستگی بین سؤال ۹ پرسشنامه با سؤال ۳۸ پرسشنامه :

همبستگی معنی داری بین رضایت شغلی کارکنان با قابل احترام بودن شغلشان وجود

ندارد ندارد $H_0: \rho = 0$

همبستگی معنی داری بین رضایت شغلی کارکنان با قابل احترام بودن شغلشان وجود

دارد $H_1: \rho \neq 0$

نتیجه آزمون	میزان خطا	سطح معنی داری	میزان همبستگی
$H_0 > /$	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۶۷۱۴

تصمیم‌گیری: در سطح اطمینان ۹۵ درصد، چون سطح معنی داری آزمون، کوچکتر از

میزان خطا می‌باشد بنابراین فرضیه H_0 رد می‌شود. به عبارت دیگر می‌توان اظهار نمود

که بین رضایت شغلی کارکنان با قابل احترام بودن شغلشان همبستگی معنی داری وجود

دارد.

آزمون همبستگی بین سؤال ۱۰ پرسشنامه با سؤال ۳۹ پرسشنامه :

همبستگی معنی داری بین ثبات مدیریت با میزان ثبات مدیریت شرکت وجود

ندارد $H_0: \rho = 0$

همبستگی معنی داری بین ثبات مدیریت با میزان ثبات مدیریت شرکت وجود

دارد $H_1: \rho \neq 0$

میزان همبستگی	سطح معنی داری	میزان خطا	نتیجه آزمون
۰/۸۱۵۸	۰/۰۰۰	۰/۰۵	$H_0 > /$

تصمیم‌گیری: در سطح اطمینان ۹۵ درصد، چون سطح معنی داری آزمون، کوچکتر از

میزان خطا می‌باشد بنابراین فرضیه H_0 رد می‌شود. به عبارت دیگر می‌توان اظهار نمود

که بین ثبات مدیریت و میزان ثبات مدیریت شرکت همبستگی معنی داری وجود دارد.

آزمون همبستگی بین سؤال ۱۰ پرسشنامه با سؤال ۴۰ پرسشنامه :

همبستگی معنی داری بین ثبات مدیریت با تعویض مدیریت‌ها وجود ندارد $H_0: \rho = 0$

همبستگی معنی داری بین ثبات مدیریت با تعویض مدیریت‌ها وجود دارد $H_1: \rho \neq 0$

میزان همبستگی	سطح معنی داری	میزان خطا	نتیجه آزمون
۰/۸۱۵۸	۰/۰۰۰	۰/۰۵	$H_0 > /$

تصمیم‌گیری: در سطح اطمینان ۹۵ درصد، چون سطح معنی داری آزمون، کوچکتر از

میزان خطا می‌باشد بنابراین فرضیه H_0 رد می‌شود. به عبارت دیگر می‌توان اظهار نمود

که بین ثبات مدیریت و تعویض مدیریت‌ها، همبستگی معنی داری وجود دارد.

آزمون همبستگی بین سؤال ۱۰ پرسشنامه با سؤال ۴۱ پرسشنامه :

همبستگی معنی داری بین ثبات مدیریت با میزان تغییر مدیریت‌ها در پنج سال گذشته

وجود ندارد $H_0: \rho = 0$

همبستگی معنی داری بین ثبات مدیریت با میزان تغییر مدیریت‌ها در پنج سال گذشته

وجود دارد $H_1: \rho \neq 0$

نتیجه آزمون	میزان خطا	سطح معنی داری	میزان همبستگی
$H_0 > /$	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۸۱۵۸

تصمیم‌گیری: در سطح اطمینان ۹۵ درصد، چون سطح معنی داری آزمون کوچکتر از

میزان خطا می‌باشد بنابراین فرضیه H_0 رد می‌شود. به عبارت دیگر می‌توان اظهار نمود

که بین ثبات مدیریت و میزان تغییر مدیریت‌ها در پنج سال گذشته، همبستگی معنی داری

وجود دارد.

آزمون همبستگی بین سؤال ۱۱ پرسشنامه با سؤال ۴۲ پرسشنامه :

همبستگی معنی داری بین بهبود کیفیت کالا با شهرت داشتن شرکت در بهبود کیفیت

کالا وجود ندارد $H_0: \rho = 0$

همبستگی معنی داری بین بهبود کیفیت کالا با شهرت داشتن شرکت در بهبود کیفیت

کالا وجود دارد $H_1: \rho \neq 0$

میزان همبستگی	سطح معنی داری	میزان خطا	نتیجه آزمون
۰/۷۱۲۷	۰/۰۰۰	۰/۰۵	$H_0 > /$

تصمیم‌گیری: در سطح اطمینان ۹۵ درصد، چون سطح معنی داری آزمون کوچکتر از

میزان خطا می‌باشد بنابراین فرضیه H_0 رد می‌شود. به عبارت دیگر می‌توان اظهار نمود

که بین بهبود کیفیت کالا و شهرت داشتن شرکت در بهبود کیفیت کالا، همبستگی معنی

داری وجود دارد.

آزمون همبستگی بین سؤال ۱۱ پرسشنامه با سؤال ۴۳ پرسشنامه :

همبستگی معنی داری بین بهبود کیفیت کالا با رعایت استانداردهای بین المللی وجود

ندارد $H_0: \rho = 0$

همبستگی معنی داری بین بهبود کیفیت کالا با رعایت استانداردهای بین المللی وجود

دارد $H_1: \rho \neq 0$

نتیجه آزمون	میزان خطا	سطح معنی داری	میزان همبستگی
$H_0 > /$	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۷۱۲۷

تصمیم‌گیری: در سطح اطمینان ۹۵ درصد، چون سطح معنی داری آزمون کوچکتر از

میزان خطا می‌باشد بنابراین فرضیه H_0 رد می‌شود. به عبارت دیگر می‌توان اظهار نمود

که بین بهبود کیفیت کالا و رعایت استانداردهای بین المللی، همبستگی معنی داری وجود

دارد.

آزمون همبستگی بین سؤال ۱۱ پرسشنامه با سؤال ۴۴ پرسشنامه:

همبستگی معنی داری بین بهبود کیفیت کالا با تلاش شرکت در رقابت با شرکت‌های

مشابه وجود ندارد $H_0: \rho = 0$

همبستگی معنی داری بین بهبود کیفیت کالا با تلاش شرکت در رقابت با شرکت‌های

مشابه وجود دارد $H_1: \rho \neq 0$

نتیجه آزمون	میزان خطا	سطح معنی داری	میزان همبستگی
$H_0 > /$	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۷۱۲۷

تصمیم‌گیری: در سطح اطمینان ۹۵ درصد، چون سطح معنی داری آزمون، کوچکتر از

میزان خطا می‌باشد بنابراین فرضیه H_0 رد می‌شود.

به عبارت دیگر می‌توان اظهار نمود که بین بهبود کیفیت کالا و تلاش شرکت در رقابت

با شرکت‌های مشابه، همبستگی معنی داری وجود دارد.

فصل پنجم

نتیجه گیری و پیشنهادها

نتایج تحقیق

نتیجه آزمون توزیع دوجمله‌ای در مورد فرضیه ۱:

با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که به کارگیری مدیریت مشارکتی با بهره‌وری مرتبط می‌باشد.

نتیجه آزمون توزیع دوجمله‌ای در مورد فرضیه ۲:

با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که به کارگیری مدیریت مشارکتی با تحقق استراتژی سازمان مرتبط نمی‌باشد.

نتیجه آزمون توزیع دوجمله‌ای در مورد فرضیه ۳:

با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که به کارگیری مدیریت مشارکتی با روش پاداش - تنبیه مرتبط نمی‌باشد.

نتیجه آزمون توزیع دوجمله‌ای در مورد فرضیه ۴:

با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که به کارگیری مدیریت مشارکتی با عملکرد کارکنان مرتبط می‌باشد.

نتیجه آزمون توزیع دوجمله‌ای در مورد فرضیه ۵:

با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که به کارگیری مدیریت مشارکتی با انگیزش کارکنان مرتبط نمی‌باشد.

نتیجه آزمون توزیع دوجمله‌ای در مورد فرضیه ۶:

با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که به کارگیری مدیریت مشارکتی با تعهد سازمانی کارکنان مرتبط می‌باشد.

نتیجه آزمون توزیع دوجمله‌ای در مورد فرضیه ۷:

با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که به کارگیری مدیریت مشارکتی با خلاقیت کارکنان مرتبط می‌باشد.

نتیجه آزمون توزیع دوجمله‌ای در مورد فرضیه ۸:

با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که به کارگیری مدیریت مشارکتی با امنیت شغلی کارکنان مرتبط می‌باشد.

نتیجه آزمون توزیع دوجمله‌ای در مورد فرضیه ۹:

با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که به کارگیری مدیریت مشارکتی با رضایت شغلی کارکنان مرتبط می‌باشد.

نتیجه آزمون توزیع دوجمله‌ای در مورد فرضیه ۱۰:

با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که به کارگیری مدیریت مشارکتی با ثبات مدیریت مرتبط می‌باشد.

نتیجه آزمون توزیع دوجمله‌ای در مورد فرضیه ۱۱:

با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که به کارگیری مدیریت مشارکتی با بهبود کیفیت کالا مرتبط نمی‌باشد.

نتیجه آزمون توزیع دوجمله‌ای در مورد مدیریت مشارکتی = Y با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که به کارگیری مدیریت مشارکتی با مدیریت مشارکتی مرتبط می‌باشد.

نتیجه آزمون همبستگی بین سؤال ۱ پرسشنامه با سؤال ۱۲ پرسشنامه: با ۹۵ درصد می‌توان گفت که بین بهره‌وری و سطح بهره‌وری همبستگی معنی داری وجود دارد.

نتیجه آزمون همبستگی بین سؤال ۱ پرسشنامه با سؤال ۱۲ پرسشنامه:

با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که بین بهره‌وری و میزان اتلاف منابع همبستگی

معنی داری وجود دارد.

نتیجه آزمون همبستگی بین سؤال ۱ پرسشنامه با سؤال ۱۴ پرسشنامه:

با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که بین بهره‌وری و میزان هزینه‌ها نسبت به عملکرد

همبستگی معنی داری وجود دارد.

نتیجه آزمون همبستگی بین سؤال ۲ پرسشنامه با سؤال ۱۵ پرسشنامه: با ۹۵ درصد

اطمینان می‌توان گفت که بین تحقق استراتژی سازمان و خط مشی‌های کاری جهت تحقق

اهداف شرکت همبستگی معنی داری وجود ندارد.

نتیجه آزمون همبستگی بین سؤال ۲ پرسشنامه با سؤال ۱۶ پرسشنامه: با ۹۵ درصد

اطمینان می‌توان گفت که بین تحقق استراتژی سازمان و روشها و دستورالعمل‌های مدون

همبستگی معنی داری وجود ندارد.

نتیجه آزمون همبستگی بین سؤال ۲ پرسشنامه با سؤال ۱۷ پرسشنامه: با ۹۵ درصد

اطمینان می‌توان گفت که بین تحقق استراتژی سازمان و به کارگیری روشهای جدید جهت

دستیابی به اهداف شرکت همبستگی معنی داری وجود ندارد. نتیجه آزمون همبستگی بین

سؤال ۳ پرسشنامه با سؤال ۱۸ پرسشنامه: با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که بین

روش پاداش - تنبیه و اعطای پاداشهای مالی همبستگی معنی داری وجود ندارد.

نتیجه آزمون همبستگی بین سؤال ۳ پرسشنامه با سؤال ۱۹ پرسشنامه: با ۹۵ درصد

اطمینان می‌توان گفت که بین روش پاداش - تنبیه و مکانیزمهای پاداش - تنبیه به موقع

همبستگی معنی داری وجود ندارد. نتیجه آزمون همبستگی بین سؤال ۳ پرسشنامه با

سؤال ۲۰ پرسشنامه:

با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که بین روش پاداش - تنبیه با اختیار مدیران در

جهت تشویق - تنبیه کارکنان، همبستگی معنی داری وجود ندارد.

نتیجه آزمون همبستگی بین سؤال ۴ پرسشنامه با سؤال ۲۱ پرسشنامه :

با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که بین عملکرد کارکنان و میزان عملکرد کارکنان

شرکت همبستگی معنی داری وجود ندارد.

نتیجه آزمون همبستگی بین سؤال ۴ پرسشنامه با سؤال ۲۲ پرسشنامه :

با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که بین عملکرد کارکنان و سوء عملکرد کارکنان

شرکت همبستگی معنی داری وجود ندارد.

نتیجه آزمون همبستگی بین سؤال ۴ پرسشنامه با سؤال ۲۳ پرسشنامه :

با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که بین عملکرد کارکنان و ارزشیابی عملکرد

کارکنان همبستگی معنی داری وجود ندارد.

نتیجه آزمون همبستگی بین سؤال ۵ پرسشنامه با سؤال ۲۴ پرسشنامه :

با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که بین انگیزش کارکنان و افزایش روحیه کاری

کارکنان، همبستگی معنی داری وجود دارد.

نتیجه آزمون همبستگی بین سؤال ۵ پرسشنامه با سؤال ۲۵ پرسشنامه :

با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که بین انگیزش کارکنان و ایجاد انگیزه از سوی

مدیران در کارکنان به منظور رفع مشکلات شرکت همبستگی معنی داری وجود دارد.

نتیجه آزمون همبستگی بین سؤال ۵ پرسشنامه با سؤال ۲۶ پرسشنامه :

با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که بین انگیزش کارکنان و ایجاد شور و شوق از

سوی مدیران در کارکنان، همبستگی معنی داری وجود دارد.

نتیجه آزمون همبستگی بین سؤال ۶ پرسشنامه با سؤال ۲۷ پرسشنامه: با ۹۵ درصد

اطمینان می‌توان گفت که بین تعهد سازمانی کارکنان و میزان وفاداری کارکنان، همبستگی معنی‌داری وجود دارد.

نتیجه آزمون همبستگی بین سؤال ۶ پرسشنامه با سؤال ۲۸ پرسشنامه: با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که بین تعهد سازمانی کارکنان و شرکت را از آن خود دانستن، همبستگی معنی‌داری وجود دارد.

نتیجه آزمون همبستگی بین سؤال ۶ پرسشنامه با سؤال ۲۹ پرسشنامه: با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که بین تعهد سازمانی کارکنان و همسوئی اهداف شرکت و اهداف کارکنان، همبستگی معنی‌داری وجود دارد. نتیجه آزمون همبستگی بین سؤال ۷ پرسشنامه با سؤال ۳۰ پرسشنامه: با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که بین خلاقیت کارکنان و ارائه خدمات استثنائی از سوی کارکنان همبستگی معنی‌داری وجود دارد.

نتیجه آزمون همبستگی بین سؤال ۷ پرسشنامه با سؤال ۳۱ پرسشنامه: با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که بین خلاقیت کارکنان و لذت بردن از روشهای جدید و ابداعی از سوی کارکنان، همبستگی معنی‌داری وجود دارد.

نتیجه آزمون همبستگی بین سؤال ۷ پرسشنامه با سؤال ۳۲ پرسشنامه: با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که بین خلاقیت کارکنان و فکر کردن بر روی شیوه‌های مناسب‌تری از سوی کارکنان همبستگی معنی‌داری وجود دارد.

نتیجه آزمون همبستگی بین سؤال ۸ پرسشنامه با سؤال ۳۳ پرسشنامه: با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که بین امنیت شغلی و امیدوار بودن کارکنان به آینده شغلی خود همبستگی معنی‌داری وجود دارد.

نتیجه آزمون همبستگی بین سؤال ۸ پرسشنامه با سؤال ۳۴ پرسشنامه: با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که بین امنیت شغلی و تمایل داشتن کارکنان به ترک محل کار خود همبستگی معنی داری وجود دارد. نتیجه آزمون همبستگی بین سؤال ۸ پرسشنامه با سؤال ۳۵ پرسشنامه: با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که بین امنیت شغلی و جابه‌جائی کارکنان همبستگی معنی داری وجود دارد. نتیجه آزمون همبستگی بین سؤال ۹ پرسشنامه با سؤال ۳۶ پرسشنامه: با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفتن که بین رضایت شغلی کارکنان و حقوق و مزایای دریافتی آنان همبستگی معنی داری وجود دارد.

نتیجه آزمون همبستگی بین سؤال ۹ پرسشنامه با سؤال ۳۷ پرسشنامه: با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که بین رضایت شغلی کارکنان و ارزشمند دانستن شغلشان همبستگی معنی داری وجود دارد.

نتیجه آزمون همبستگی بین سؤال ۹ پرسشنامه با سؤال ۳۸ پرسشنامه: با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که بین رضایت شغلی کارکنان با قابل احترام بودن شغلشان همبستگی معنی داری وجود دارد.

نتیجه آزمون همبستگی بین سؤال ۱۰ پرسشنامه با سؤال ۳۹ پرسشنامه: با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که بین ثبات مدیریت و میزان ثبات مدیریت شرکت همبستگی معنی داری وجود دارد.

نتیجه آزمون همبستگی بین سؤال ۱۰ پرسشنامه با سؤال ۴۰ پرسشنامه: با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که بین ثبات مدیریت و تعویض مدیریت‌ها، همبستگی معنی داری وجود دارد.

نتیجه آزمون همبستگی بین سؤال ۱۰ پرسشنامه با سؤال ۴۱ پرسشنامه: با ۹۵ درصد

اطمینان می‌توان گفت که بین ثبات مدیریت و میزان تغییر مدیریت‌ها در پنج سال گذشته، همبستگی معنی‌داری وجود دارد.

نتیجه آزمون همبستگی بین سؤال ۱۱ پرسشنامه با سؤال ۴۲ پرسشنامه: با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که بین بهبود کیفیت کالا و شهرت داشتن شرکت در بهبود کیفیت کالا، همبستگی معنی‌داری وجود دارد.

نتیجه آزمون همبستگی بین سؤال ۱۱ پرسشنامه با سؤال ۴۳ پرسشنامه: با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که بین بهبود کیفیت کالا و رعایت استانداردهای بین‌المللی، همبستگی معنی‌داری وجود دارد.

نتیجه آزمون همبستگی بین سؤال ۱۱ پرسشنامه با سؤال ۴۴ پرسشنامه :
با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که بین بهبود کیفیت کالا و تلاش شرکت در رقابت با شرکتهای مشابه، همبستگی معنی‌داری وجود دارد.

پیشنهادها

با توجه به اینکه بسیاری از فرضیات این تحقیق مورد تأیید قرار گرفت و ارتباط مدیریت مشارکتی با بهره‌وری، تعهد سازمانی کارکنان، رضایت شغلی کارکنان، عملکرد کارکنان، خلاقیت کارکنان، امنیت شغلی کارکنان، ثبات مدیریت مورد تأیید قرار گرفت، پیشنهاد می‌شود که سبک مدیریت مشارکتی در این شرکت اجرا شود. ولی قبل از اجرای سبک مدیریت مشارکتی پیشنهاد می‌شود که برخی از موانع و مشکلات موجود شرکت، که از لابلای سؤالات به عمل آمده از کارکنان شرکت مشخص شد، برطرف گردد. یکی از مشکلات شرکت مربوط به روش پاداش - تنبیه است که این روش به موقع و کافی انجام نمی‌شود و همچنین مدیران شرکت از عوامل انگیزشی برای بالا بردن شور و شوق در کارکنان، کمتر استفاده می‌کنند. و همچنین این شرکت با شرکتهای مشابه جهت بهبود کیفیت کالا، کمتر رقابت می‌کند و پیشنهاد می‌شود که ابتدا این موانع برطرف شود و سپس با اجرای سبک مدیریت مشارکتی و با همکاری و مساعدت کلیه کارکنان، بهره‌وری در این شرکت بهبود یابد.

همچنین برای اجرای سبک مدیریت مشارکتی، بهتر است که ابتدا این سبک مدیریتی از یک واحد منسجم شروع شود و پس از رفع نوافص آن، بتدریج در دیگر واحدهای شرکت به کار گرفته شود.

پیشنهاد برای تحقیقات آتی:

برای تحقیقات آتی، این عناوین پیشنهاد می‌گردد:

۱- تعیین عوامل مؤثر بر بهره‌وری

۲- تأثیر مدیریت مشارکتی بر بهره‌وری. این یک نوع تحقیق علی است و نیاز به دو گروه آزمایشی و گواه است. گروه آزمایشی در وضعیت سبک مدیریت مشارکتی قرار می‌گیرد و گروه گواه در وضعیت سبک مدیریت غیر مشارکتی قرار می‌گیرد و تأثیر مدیریت مشارکتی بر بهره‌وری مورد سنجش قرار می‌گیرد.

منابع و مأخذ

الف) منابع فارسی

- ۱- آذر عادل، مؤمنی منصور، آمار و کاربرد آن در مدیریت، جلد دوم، انتشارات سمت، تابستان ۱۳۷۷.
- ۲- ایمانی ماساکی، کایزن کلید موفقیت رقابتی ژاپن، ترجمه محمد حسین سلیمی، مرکز نشر دانشگاه صنعتی امیرکبیر، تهران، ۱۳۷۲.
- ۳- باتاچاریا. گورگی. ک و جانسون ریچارد. مفاهیم و روشهای آماری، مرتضی ابن شهرآشوب، فتاح میکائیلی، جلد دوم مرکز نشر دانشگاهی تهران، سال ۱۳۶۶.
- ۴- برومند زهرا، مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات دانشگاه پیام نور، تهران، سال ۱۳۷۴.
- ۵- بلچرجان، راهنمای جامع مدیریت بهره‌وری، ترجمه معاونت اقتصادی و برنامه‌ریزی بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی، انتشارات بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی، تهران، آبان ۱۳۷۴.
- ۶- جمعی از نویسندگان، مدیریت تطبیقی، عباس منوریان، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، سال ۱۳۷۱.
- ۷- خاکی غلامرضا، جزوه سیستم پیشنهادات در مدیریت مشارکتی.
- ۸- روشن نژاد مژگان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، سال ۱۳۷۷.
- ۹- سرمد زهره، بازرگان عباس، حجازی الهه، روشهای تحقیق در علوم رفتاری، چاپ اول، انتشارات آگاه، پائیز ۱۳۷۵.

۱۰- طوسی محمد علی، مشارکت در مدیریت و مالکیت، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، سال ۱۳۷۷.

۱۱- گروه مشاوران علمی، نشریه تحول اداری، مرکز انتشارات مدیریت دولتی، تهران، آبان ۱۳۷۸.

۱۲- مک‌لگان پاتریشیا و کریستونل، عصر مشارکت، مصطفی اسلامی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، سال ۱۳۷۷.

۱۳- منصوری فرد کریم، «روش‌های آماری» چاپ سوم، انتشارات دانشگاه تهران، تیرماه ۱۳۷۴.

ب) منابع لاتین

1. Amir Ahmadi. H. and wallace.c." information technology, the organization of production and Regional Development," Environment and planif A, VO , 27, 1995.

2. Beetham David , introducing Democracy, unessco, 1995.

3. C.B. Smith, local Government and the Transition to democracy : Areview Article." Publ. Admin. Dev, Vol. 18. NO. 85-92 gohn 1998.

4. Jennings Kentm, Kentm, Gender and political Participation in the chinese countryside, the Journal of politics, Vol, 60, NO, 4, november, 1998.

5. P.N.Rastogi, Productivity, innovation, Management and Development, New deihi sage publication, 1988.

بسمه تعالی

دوست و همکار ارجمند

با سلام؛

احتراماً پرسشنامه‌ای که به پیوست تقدیم می‌شود، بخشی از یک تحقیق علمی است که در راستای شناسائی و تعیین اهمیت میزان به کارگیری مدیریت مشارکتی در رابطه با بهره‌وری در شرکت صنعتی آزمایش تهران طراحی شده است. لطفاً در خانه یا ستون مقابل هر یک از جوابهایی که با نظر شما موافق است علامت \times بگذارید. به هر سؤال بیش از یک جواب ندهید.

از آنجا که جامعه آماری این تحقیق به علت ماهیت موضوع، کارکنان شرکت آزمایش تهران می‌باشند و تعداد آنان محدود می‌باشد، دستیابی به نظرات شما جهت اعتبار بخشیدن به یافته‌های تحقیق ضروری است. با این مقدمه امید است در تکمیل و باز گرداندن به موقع پرسشنامه مساعدت مقتضی مبذول فرمایید.

در این پرسشنامه، منظور از "ثبات مدیریت" اشاره به ماندگار بودن مدیر در پست مدیریت برای چندین سال متمادی است. و منظور از "بهره‌وری"، نسبت ارزش تولید یک فعالیت اقتصادی به ارزش هزینه‌های به کار رفته برای تولید است.

و منظور از "تحقق استراتژی سازمان"، تحقق اهداف بلند مدت سازمان می‌باشد. اطلاعات این پرسشنامه به طور محرمانه پردازش می‌شود و نتایج آن تنها در قالب‌های آماری گزارش خواهد شد و از این رو، نام و مشخصات جنابعالی درخواست نشده است، از همکاری شما صمیمانه سپاسگزاری می‌گردد.

یوسف عالی سیف‌الدین

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دانشگاه تهران

بخش یک

اطلاعات عمومی

۱- سوابق کاری شما چه میزان است؟

- بین ۱ تا ۵ سال بین ۵ تا ۱۰ سال بین ۱۰ تا ۱۵ سال
 بین ۱۵ تا ۲۰ سال بین ۲۰ تا ۲۵ سال به بالا

۲- بالاترین مدرک تحصیلی شما چیست؟

- زیر دیپلم دیپلم فوق دیپلم کارشناسی
 از کارشناسی ارشد به بالا

۳- در کدامیک از گروههای سنی زیر قرار دارید؟

- کمتر از ۳۰ سال بین ۳۰ تا ۴۰ سال بین ۴۰ تا ۵۰ سال
 بین ۵۰ تا ۶۰ سال از ۶۰ سال به بالا

۴- جنسیت شما چیست؟

- زن مرد

به نظر شما هر یک از عوامل زیر تا چه حد با به کارگیری مدیریت مشارکتی در شرکت

صنعتی آزمایش تهران میتواند مرتبط باشد؟

مقیاس				عوامل	ردیف
خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم		
				بهره‌وری	۱
				تحقق استراتژی سازمان	۲
				روش پاداش - تنبیه	۳
				عملکرد کارکنان	۴
				انگیزش کارکنان	۵
				تعهد سازمانی کارکنان	۶
				خلاقیت کارکنان	۷
				امنیت شغلی	۸
				رضایت شغلی کارکنان	۹
				ثبات مدیریت	۱۰
				بهبود کیفیت کالا	۱۱

۱۲. سطح بهره‌وری ددر شرکت شما چقدر است؟

خیلی کم کم متوسط زیاد خیلی زیاد

۱۳. میزان اتلاف منابع در شرکت شما چقدر است؟

خیلی کم کم متوسط زیاد خیلی زیاد

۱۴. در شرکت شما میزان هزینه‌ها نسبت به عملکرد چقدر است؟

خیلی کم کم متوسط زیاد خیلی زیاد

۱۵. تا چه حد برای دستیابی به اهداف شرکت، خط مشی‌های کاری تدوین شده‌اند؟

خیلی کم کم متوسط زیاد خیلی زیاد

۱۶. تا چه اندازه در شرکت شما کارهای ارجاعی بر اساس روشها و دستورالعملهای

مدون صورت می‌گیرد؟

خیلی کم کم متوسط زیاد خیلی زیاد

۱۷. میزان به کارگیری روشهای جدید انجام کار برای دستیابی به اهداف شرکت چقدر

است؟

خیلی کم کم متوسط زیاد خیلی زیاد

۱۸. در شرکت شما، سرپرستان عملیاتی تا چه اندازه در اعطای پاداشهای مالی به کارکنان

خود اختیار دارند؟

خیلی کم کم متوسط زیاد خیلی زیاد

۱۹. تا چه اندازه مدیران شرکت از مکانیزمهای پاداش - تنبیه به موقع استفاده می‌کنند؟

خیلی کم کم متوسط زیاد خیلی زیاد

۲۰. مدیران این شرکت تا چه حد در جهت تشویق - تنبیه کارکنان اختیار دارند؟

خیلی کم کم متوسط زیاد خیلی زیاد

۲۱. میزان عملکرد کارکنان شرکت شما چقدر است؟

خیلی کم کم متوسط زیاد خیلی زیاد

۲۲. تا چه حد شرکت با سوء عملکرد کارکنان خود رو به رو می‌باشد؟

خیلی کم کم متوسط زیاد خیلی زیاد

۲۳. تا چه میزان عملکرد کارکنان به طور مستمر مورد ارزشیابی واقع می‌شود؟

خیلی کم کم متوسط زیاد خیلی زیاد

۲۴. تا چه حد مدیران شرکت برای افزایش روحیه کاری کارکنان تلاش می‌کنند؟

خیلی کم کم متوسط زیاد خیلی زیاد

۲۵. تا چه اندازه مدیران در جهت رفع مشکلات شرکت، در کارکنان ایجاد انگیزه می‌کنند؟

خیلی کم کم متوسط زیاد خیلی زیاد

۲۶. تا چه حد مدیران شرکت در کارکنان شور و شوق ایجاد می‌کنند؟

خیلی کم کم متوسط زیاد خیلی زیاد

۲۷. میزان وفاداری کارکنان به این شرکت چقدر است؟

خیلی کم کم متوسط زیاد خیلی زیاد

۲۸. تا چه حد همکارانتان شرکت را از آن خود می‌دانند؟

خیلی کم کم متوسط زیاد خیلی زیاد

۲۹. تا چه اندازه همکارانتان هدفهای شرکت را با اهداف خود همسو می‌دانند؟

خیلی کم کم متوسط زیاد خیلی زیاد

۳۰. در این شرکت تا چه حد احساس می‌کنید که بایستی یک خدمت استثنائی ارائه دهید؟

خیلی کم کم متوسط زیاد خیلی زیاد

۳۱. تا چه حد از صرف وقت خود بر روی روشهای جدید و ابداعی لذت می‌برید؟

خیلی کم کم متوسط زیاد خیلی زیاد

۳۲. وقتی یک شیوه خاص برای یک مسأله نمیتواند کارساز باشد تا چه حد فکر خود را

می‌توانید بر روی یک شیوه مناسبتر تغییر جهت دهید؟

خیلی کم کم متوسط زیاد خیلی زیاد

۳۳. تا چه اندازه به آینده شغلی خود در شرکت امیدوار هستید؟

خیلی کم کم متوسط زیاد خیلی زیاد

۳۴. تا چه حد تمایل به ترک محل کار کنونی‌تان دارید؟

خیلی کم کم متوسط زیاد خیلی زیاد

۳۵. میزان جا به جایی کارکنان در این شرکت چقدر است؟

خیلی کم کم متوسط زیاد خیلی زیاد

۲۶. تا چه میزان از حقوق و مزایای دریافتی خود راضی هستید؟

خیلی کم کم متوسط زیاد خیلی زیاد

۳۷. تا چه اندازه شغل خود را مفید و ارزشمند میدانید؟

خیلی کم کم متوسط زیاد خیلی زیاد

۳۸. تا چه حد شغل خود را قابل احترام می‌دانید؟

خیلی کم کم متوسط زیاد خیلی زیاد

۳۹. میزان ثبات مدیریت در این شرکت چقدر است؟

خیلی کم کم متوسط زیاد خیلی زیاد

۴۰. تعویض مدیریت‌ها در این شرکت تا چه اندازه است؟

خیلی کم کم متوسط زیاد خیلی زیاد

۴۱. میزان تغییر مدیریت در شرکت‌تان در طول پنج سال گذشته چقدر است؟

خیلی کم کم متوسط زیاد خیلی زیاد

۴۲. شهرت شرکت شما در بهبود کیفیت کالا چقدر است؟

خیلی کم کم متوسط زیاد خیلی زیاد

۴۳. در شرکت شما تا چه حد به منظور بهبود کیفیت کالا، استانداردهای بین‌المللی رعایت می‌شود؟

خیلی کم کم متوسط زیاد خیلی زیاد

۴۴. تا چه اندازه در این شرکت به منظور رقابت با شرکتهای مشابه در جهت بهبود کیفیت کالا تلاش می‌شود؟

خیلی کم کم متوسط زیاد خیلی زیاد

۴۵. تا چه اندازه مدیران شرکت به مشارکت کارکنان در امور محوله اعتقاد دارند؟

خیلی کم کم متوسط زیاد خیلی زیاد

۴۶. میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران شرکت چقدر است؟

خیلی کم کم متوسط زیاد خیلی زیاد

۴۷. میزان آمادگی کارکنان شرکت‌تان جهت مشارکت در اداره امور مربوطه چقدر است؟

خیلی کم کم متوسط زیاد خیلی زیاد

***** Memory allows a total of 9232 Values, accumulated across all Variables
 There also may be up to 1179 Value Labels for each Variable/

Page 7 SPSS/PC+ 12/2

X1 سنو ال 1

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
بين اتا 5 سال	1	28	28/3	29/2	29/2
بين 5 تا 10 سال	2	28	28/3	29/2	58/3
بين 10 تا 15 سال	3	18	18/2	18/8	77/1
بين 15 تا 20 سال	4	17	17/2	17/7	94/8
بين 20 سال به بالا	5	5	5/1	5/2	100/0
بدون جواب	.	3	3/0	Missing	
Total		99	100/0	100/0	

Page 8 SPSS/PC+ 12/2

X1 سنو ال 1

Mean	2/4.6	Std err	/125	Median	2/000
Mode	1/000	Std dev	1/228	Variance	1/507
Kurtosis	-/882	S E Kurt	/488	Skewness	/465
S E Skew	/246	Range	4/000	Minimum	1/000
Maximum	5/000	Sum	231/000		

* Multiple modes exist/ The smallest value is shown/

Valid cases 96 Missing cases 3

Page 9 SPSS/PC+ 12/2

X2 سنو ال 2

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
زير ديپلم	1	46	46/5	47/9	47/9
ديپلم	2	33	33/3	34/4	82/3
فوق ديپلم	3	4	4/0	4/2	86/5
كارشناسي	4	10	10/1	10/4	96/9
از كارشناسي ارشد به بالا	5	3	3/0	3/1	100/0
بدون جواب	.	3	3/0	Missing	
Total		99	100/0	100/0	

X٢ سنو ال ٢

Mean	١/٨٦٥	Std err	/١١٢	Median	٢/...
Mode	١/...	Std dev	١/١.١	Variance	١/٢١٣
Kurtosis	/٩٤٣	S E Kurt	/٤٨٨	Skewness	١/٣٣٦
S E Skew	/٢٤٦	Range	٤/...	Minimum	١/...
Maximum	٥/...	Sum	١٧٩/...		

Valid cases ٩٦

Missing cases ٣

X٣ سنو ال ٣

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
کمتر از ٣ سال	١	٣٩	٣٩/٤	٤./٦	٤./٦
بین ٣ تا ٤ سال	٢	٤٠	٤٠/٤	٤١/٧	٨٢/٣
بین ٤ تا ٥ سال	٣	١٥	١٥/٢	١٥/٦	٩٧/٩
بین ٥ تا ٦ سال	٤	٢	٢/.	٢/١	١٠٠/.
بدون جواب	.	٣	٣/.	Missing	
Total		٩٩	١٠٠/.	١٠٠/.	

X٣ سنو ال ٣

Mean	١/٧٩٢	Std err	/٠.٨٠	Median	٢/...
Mode	٢/...	Std dev	/٧٨.	Variance	/٦.٩
Kurtosis	-/٢٢٥	S E Kurt	/٤٨٨	Skewness	/٦٥٧
S E Skew	/٢٤٦	Range	٣/...	Minimum	١/...
Maximum	٤/...	Sum	١٧٢/...		

Valid cases ٩٦

Missing cases ٣

X٤ سنو ال ٤

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
زن	١	٣	٣/.	٣/١	٣/١
مرد	٢	٩٣	٩٣/٩	٩٦/٩	١٠٠/.
بدون جواب	.	٣	٣/.	Missing	
Total		٩٩	١٠٠/.	١٠٠/.	

X٢

سئوال ٤

Mean	١/٩٦٩	Std err	/٠١٨	Median	٢/٠٠٠
Mode	٢/٠٠٠	Std dev	/١٧٥	Variance	/٠٣١
Kurtosis	٢٨/٥٦٠	S E Kurt	/٤٨٨	Skewness	-٥/٤٧٤
S E Skew	/٢٤٦	Range	١/٠٠٠	Minimum	١/٠٠٠
Maximum	٢/٠٠٠	Sum	١٨٩/٠٠٠		

Valid cases ٩٦

Missing cases ٣

No RELIABILITY SCALE SUBCOMMAND IS SPECIFIED--Scaling is applied to all

***** METHOD 1 (SPACE SAVER) WILL BE USED FOR THIS ANALYSIS *****

***** 2288 BYTES OF SPACE REQUIRED FOR RELIABILITY *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALL)

1/	Q1	سنو ال 1
2/	Q2	سنو ال 2
3/	Q3	سنو ال 3
4/	Q4	سنو ال 4
5/	Q5	سنو ال 5
6/	Q6	سنو ال 6
7/	Q7	سنو ال 7
8/	Q8	سنو ال 8
9/	Q9	سنو ال 9
10/	Q10	سنو ال 10
11/	Q11	سنو ال 11
12/	Q12	سنو ال 12
13/	Q13	سنو ال 13
14/	Q14	سنو ال 14
15/	Q15	سنو ال 15
16/	Q16	سنو ال 16
17/	Q17	سنو ال 17
18/	Q18	سنو ال 18
19/	Q19	سنو ال 19
20/	Q20	سنو ال 20
21/	Q21	سنو ال 21
22/	Q22	سنو ال 22
23/	Q23	سنو ال 23
24/	Q24	سنو ال 24
25/	Q25	سنو ال 25
26/	Q26	سنو ال 26
27/	Q27	سنو ال 27
28/	Q28	سنو ال 28
29/	Q29	سنو ال 29
30/	Q30	سنو ال 30
31/	Q31	سنو ال 31
32/	Q32	سنو ال 32
33/	Q33	سنو ال 33
34/	Q34	سنو ال 34
35/	Q35	سنو ال 35
36/	Q36	سنو ال 36
37/	Q37	سنو ال 37
38/	Q38	سنو ال 38
39/	Q39	سنو ال 39
40/	Q40	سنو ال 40
41/	Q41	سنو ال 41
42/	Q42	سنو ال 42

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALL)

43/	Q43	سنو ال 43
44/	Q44	سنو ال 44
45/	Q45	سنو ال 45
46/	Q46	سنو ال 46
47/	Q47	سنو ال 47

RELIABILITY COEFFICIENTS

N OF CASES = 72/.

N OF ITEMS = 47

ALPHA = /8157

Page 11 SPSS/PC+ 12/2.
 npar test /fri far1 to far11 /sta 1/
 The raw data or transformation pass is proceeding
 99 cases are written to the compressed active file/

***** WORKSPACE allows for 212. cases for NPAR TESTS *****

Page 22 SPSS/PC+ 12/2.

	N	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum
FAR1	99	3/26.1.	/51745	1/25	4/25
FAR2	99	2/52778	/67375	/75	4/25
FAR3	99	2/67677	/5936.	1/5.	4/25
FAR4	99	2/81313	/54556	/75	4/..
FAR5	99	2/37879	/75116	/25	3/5.
FAR6	99	2/6.1.1	/79131	/25	4/..
FAR7	99	3/.8.81	/9.48.	/..	4/75
FAR8	99	2/88384	/772.5	/5.	3/75
FAR9	99	2/94444	/78128	/5.	4/25
FAR10	99	2/89646	/85267	/..	3/75
FAR11	99	2/69444	/7..36	/5.	3/75

Page 23 SPSS/PC+ 12/2.

----- Friedman Two-way ANOVA

Mean Rank	Variable	
8/61	FAR1	1 فرضيه
4/25	FAR2	2 فرضيه
4/89	FAR3	3 فرضيه
5/77	FAR4	4 فرضيه
3/61	FAR5	5 فرضيه
4/92	FAR6	6 فرضيه
8/.5	FAR7	7 فرضيه
6/78	FAR8	8 فرضيه
6/88	FAR9	9 فرضيه
6/94	FAR10	10 فرضيه
5/3.	FAR11	11 فرضيه

Cases	Chi-Square	D/F/	Significance
99	224/775.	10.	/.....

This procedure was completed at 2.:25:41
 cor var Y with Far1 TO Far11 /opt 1 2 3 5 /sta 1/

Variable	Cases	Mean	Std Dev
Y	99	2/8687	1/.291
FAR1	99	3/26.1	/5174
FAR2	99	2/5278	/6738
FAR3	99	2/6768	/5936
FAR4	99	2/8131	/5456
FAR5	99	2/3788	/7512
FAR6	99	2/6.1.	/7913
FAR7	99	3/.8.8	/9.48
FAR8	99	2/8838	/7721
FAR9	99	2/9444	/7813
FAR10	99	2/8965	/8527
FAR11	99	2/6944	/7.0.4

Correlations:	FAR1	FAR2	FAR3	FAR4	FAR5	FAR6
Y	/2.49 (99) P= /.42	/.531 (99) P= /6.1	/.071 (99) P= /945	/13.8 (99) P= /197	/6417 (99) P= /...	/75.3 (99) P= /...

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)

" / " is printed if a coefficient cannot be computed

Correlations:	FAR7	FAR8	FAR9	FAR10	FAR11
Y	/72.4 (99) P= /...	/7913 (99) P= /...	/6714 (99) P= /...	/8158 (99) P= /...	/7127 (99) P= /...

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)

" / " is printed if a coefficient cannot be computed

REC far^۱ to Y (۱ THRU ۲=۲)(۳ THRU ۵=۱)/

npar test /bin(/۶۰) far^۱ to Y(۱,۲)/

The raw data or transformation pass is proceeding

۳۹۶ cases are written to the compressed active file/

***** WORKSPACE allows for ۳۳۲۴ cases for NPAR TESTS *****

----- Binomial Test

FAR^۱ فرضیه ۱

Cases

۲۸۶ = ۱
۱۰۲ = ۲

۳۸۸ Total

Test Prop/ = /۶۰۰۰

Obs/ Prop/ = /۷۳۷۱

Z Approximation

۲-tailed P = /۰۰۰۰

----- Binomial Test

FAR^۲ فرضیه ۲

Cases

۱۷۷ = ۱
۲۱۰ = ۲

۳۸۷ Total

Test Prop/ = /۶۰۰۰

Obs/ Prop/ = /۴۵۷۴

Z Approximation

۲-tailed P = /۰۰۰۰

----- Binomial Test

FAR^۳ فرضیه ۳

Cases

۱۹۴ = ۱
۱۹۶ = ۲

۳۹۰ Total

Test Prop/ = /۶۰۰۰

Obs/ Prop/ = /۴۹۷۴

Z Approximation

۲-tailed P = /۰۰۰۰

----- Binomial Test

FAR^۴ فرضیه ۴

Cases

۲۵۳ = ۱
۱۳۵ = ۲

۳۸۸ Total

Test Prop/ = /۶۰۰۰

Obs/ Prop/ = /۶۵۲۱

Z Approximation

۲-tailed P = /۰.۴۱۲

- - - - - Binomial Test

FAR۵

فرضیه ۵

Cases

۱۴۵ = ۱
۲۱۹ = ۲

۳۶۴ Total

Test Prop/ = /۶...
Obs/ Prop/ = /۳۹۸۴

Z Approximation
۲-tailed P = /.....

- - - - - Binomial Test

FAR۶

فرضیه ۶

Cases

۲۲۹ = ۱
۱۳۱ = ۲

۳۶۰ Total

Test Prop/ = /۶...
Obs/ Prop/ = /۶۳۶۱

Z Approximation
۲-tailed P = /۱۷۸۷

- - - - - Binomial Test

FAR۷

فرضیه ۷

Cases

۲۸۶ = ۱
۷۶ = ۲

۳۶۲ Total

Test Prop/ = /۶...
Obs/ Prop/ = /۷۹۰۱

Z Approximation
۲-tailed P = /.....

- - - - - Binomial Test

FAR۸

فرضیه ۸

Cases

۲۷۶ = ۱
۸۹ = ۲

۳۶۵ Total

Test Prop/ = /۶...
Obs/ Prop/ = /۷۵۶۲

Z Approximation
۲-tailed P = /.....

- - - - - Binomial Test

FAR۹ فرضیه ۹

Cases

۲۶۳ = ۱
۱۰۳ = ۲---
۳۶۶ TotalTest Prop/ = /۶...
Obs/ Prop/ = /۷۱۸۶Z Approximation
۲-tailed P = /.....

- - - - - Binomial Test

FAR۱۰ فرضیه ۱۰

Cases

۲۸۱ = ۱
۷۸ = ۲---
۳۵۹ TotalTest Prop/ = /۶...
Obs/ Prop/ = /۷۸۲۷Z Approximation
۲-tailed P = /.....

- - - - - Binomial Test

FAR۱۱ فرضیه ۱۱

Cases

۲۱۸ = ۱
۱۴۸ = ۲---
۳۶۶ TotalTest Prop/ = /۶...
Obs/ Prop/ = /۵۹۵۶Z Approximation
۲-tailed P = /۹.۶۶

- - - - - Binomial Test

Y مدیریت مشارکتی

Cases

۱۷۷ = ۱
۹۳ = ۲---
۲۷۰ TotalTest Prop/ = /۶...
Obs/ Prop/ = /۶۵۵۶Z Approximation
۲-tailed P = /۰.۷۱۷

۳۷۹۳۳